



# **ACADEMIA MILITAR**

## **Capacidade de Lições Aprendidas no âmbito do aprontamento de Forças Nacionais Destacadas**

**Autor: Aspirante Aluno de Inf Nuno Alexandre Ferreira Rabaça**

**Orientador: Tenente-Coronel de Inf Paulo Alexandre das Neves Rodrigues Dias**

**Relatório Científico Final do Trabalho de Investigação Aplicada**

**Lisboa, julho 2015**



# **ACADEMIA MILITAR**

## **Capacidade de Lições Aprendidas no âmbito do aprontamento de Forças Nacionais Destacadas**

**Autor: Aspirante Aluno de Inf Nuno Alexandre Ferreira Rabaça**

**Orientador: Tenente-Coronel de Inf Paulo Alexandre das Neves Rodrigues Dias**

**Relatório Científico Final do Trabalho de Investigação Aplicada**

**Lisboa, julho 2015**

## **Dedicatória**

Aos meus pais e à minha irmã,  
pelo apoio incondicional durante a frequência da Academia Militar.

## **Agradecimentos**

O presente Trabalho de Investigação Aplicada é o resultado do empenho de várias pessoas, sem as quais dificilmente a elaboração do mesmo seria possível.

Ao Sr. Tenente-Coronel Paulo Dias, por ter aceite ser o meu orientador e por toda a dedicação, entusiasmo e disponibilidade demonstrados durante a realização deste trabalho.

Ao Sr. Tenente-Coronel Estêvão da Silva, numa primeira fase, e ao Sr. Major António Oliveira, pelos seus contributos na decisão do tema da presente investigação e pelo constante empenho e preocupação com os assuntos relacionados com os Tirocinantes de Infantaria.

Ao Sr. Coronel Meireles dos Santos, Sr. Coronel Francisco Rijo, Sr. Coronel Nuno Cardoso, Sr. Tenente-Coronel Nuno Cordeiro, Sr. Tenente-Coronel Paulo Gonçalves e ao Sr. Tenente-Coronel Brito Teixeira que prontamente aceitaram abdicar da sua atividade profissional para colaborar para a presente investigação, com a realização de entrevistas.

A todos aqueles que de variadas formas contribuíram com opiniões e experiências ou fornecendo informação para o aperfeiçoamento desta investigação.

À minha Tia Maria Adelaide pela disponibilidade e auxílio em corrigir o *Abstract* do presente trabalho.

A todos os meus Camaradas de Curso, que sempre me apoiaram e estiveram presentes em todos os momentos desta passagem na Academia Militar e em especial neste último ano.

Por fim, à minha família por tudo o que fizeram por mim, sem eles não conseguiria ser o que sou.

## Epígrafe

*“É melhor coxear pelo caminho do que avançar a grandes passos fora dele.  
Porque quem coxeia pelo caminho, embora avance devagar, aproxima-se da meta,  
enquanto quem segue fora dele quanto mais corre mais se afasta.”*

*(Santo Agostinho)*

## Resumo

Nos dias de hoje, face à constante evolução do mundo, existe a necessidade de adaptar as mais diversas áreas do conhecimento às novas necessidades e exigências.

Aprender com os erros e os sucessos do passado, constituem-se como fundamentais no moldar da decisão de um comandante. Para tal, este conhecimento adquirido carece de ser partilhado por toda a instituição. É com este intuito que uma Capacidade de Lições Aprendidas, apoiada por um conjunto de ferramentas, uma ação de comando presente e a mentalidade adequada, permite implementar melhorias de uma forma rápida e simples.

O presente estudo relaciona esta capacidade com o aprontamento de Forças Nacionais Destacadas (FND), determinando a sua influência no seio destas, limitando-se a investigação aos Teatros de Operações (TO) do Afeganistão e Kosovo. Para tal determinaram-se objetivos como analisar o Processo de Lições Aprendidas, os seus benefícios, verificar a importância da ação de comando e por fim a sua influência no seio das FND.

A metodologia utilizada tem por base o método básico de investigação hipotético-dedutivo, e por forma a garantir a validação ou não, das hipóteses formuladas recorreu-se à realização de entrevistas exploratórias a Oficiais, Comandantes de Contingente e de Batalhão que tenham estado presentes nos territórios referidos.

Após o desenvolvimento do estudo conclui-se que é uma capacidade importantíssima para manter e transformar o Exército numa organização aprendente e atualizada. Contudo, face a uma série de fatores, ainda não se constitui como fundamental no aprontamento de FND. Para tal são apresentadas um conjunto de recomendações que visam alterar a forma como as Lições Aprendidas são encaradas.

**Palavras-chave:** Lições aprendidas, Experiência, Partilha de informação, Ação de comando, FND.

## **Abstract**

Due to the constant changes in the world we live in, there is nowadays the need to adapt what we have to the new requirements that this ever changing world demands.

The ability to learn with both the mistakes and successes of the past must be essential in the decision molding of any commander. Hence, this acquired knowledge must be shared by the entire institution. Having this purpose in mind, the use of the Capacity of Lessons Learned, supported by a set of tools, a nearby active role of the commander and the proper attitude will ease the implementation of simple and swift improvements.

This study connects this capacity to the training and preparation of the National Deployed Forces (NDF), determining its influence within them, limiting this investigation to the Areas of Operation of Afghanistan and Kosovo. In order to do that Goals had to be established such as analyzing the Process of Lessons Learned, considering its benefits, verifying the importance of the commander's action and last but not least the influence within the NDF.

The methodology used was based on the simple hypothetical-deductive research method, and to provide the validation or not of the formulated hypothesis it was necessary to resort to exploratory interviewing of Commanding Officers of the Contingent or Battalion, that had been present in the mentioned countries.

Following the development of this research, it was concluded that it is a vital capacity to keep and transform the Army into an ever updated institution always prone to new learning. However, it has not been considered fundamental in the training of NDF due to a set of factors. In order to attempt to change the way the Lessons Learned are regarded, a set of recommendations are put forth.

**Keywords:** Lessons Learned, Experience, Sharing of information, Active role of the commander, NDF.

## Índice Geral

Dedicatória.....	ii
Agradecimentos .....	iii
Epígrafe .....	iv
Resumo .....	v
Abstract.....	vi
Índice Geral .....	vii
Índice de Figuras .....	xi
Índice de Quadros .....	xii
Lista de Apêndices.....	xiii
Lista de Anexos .....	xiv
Lista de Abreviaturas, Acrónimos e Siglas .....	xv
 <b>Capítulo 1 Introdução .....</b>	 <b>1</b>
1.1 - Generalidades .....	1
1.2 - Enquadramento da Investigação .....	1
1.3 - Justificação do Tema .....	2
1.4 - Objetivo Geral e Objetivos Específicos .....	3
1.5 - Questão Central e Questões Derivadas.....	3
1.6 - Hipóteses .....	4
1.7 - Estrutura do Trabalho e Síntese dos Capítulos.....	5
 <b>Capítulo 2 Metodologia e Procedimentos .....</b>	 <b>6</b>
2.1 - Generalidades .....	6
2.2 - Método de Abordagem ao Problema e Justificação .....	6
2.3 - Técnicas, Procedimentos e Meios Utilizados .....	7
2.4 - Amostragem: Composição e Justificação.....	7
2.5 - Descrição dos Procedimentos de Análise e Recolha de Dados .....	8



<b>Capítulo 3 Enquadramento Teórico .....</b>	<b>9</b>
3.1 – Evolução das Lições Aprendidas .....	9
3.2 – Conceito de Lições Aprendidas .....	10
3.3 – Capacidade de Lições Aprendidas .....	11
3.3.1 - Fatores Críticos para o Sucesso .....	13
3.4 - Processo de Lições Aprendidas .....	14
3.4.1 – Finalidade do Processo de Lições Aprendidas .....	14
3.4.2 - Princípios do Processo de Lições Aprendidas .....	14
3.4.3 - Ciclo de Boyd .....	15
3.4.4 – Descrição do Processo.....	17
3.5 – Tipos de Conhecimento .....	17
3.5.1 – Conhecimento Explícito .....	17
3.5.2 – Conhecimento Tácito .....	17
 <b>Capítulo 4 Lições Aprendidas no Exército Português .....</b>	 <b>19</b>
4.1 - Diretiva N.º 98/CEME/12.....	19
4.2 - A Repartição de Lições Aprendidas .....	20
4.2.1 - Base de Dados.....	21
4.3 - O Oficial de Lições Aprendidas .....	21
4.4 – Papel dos Comandantes/Diretores/Chefes .....	22
 <b>Capítulo 5 Forças Nacionais Destacadas .....</b>	 <b>23</b>
5.1 – Conceito de Forças Nacionais Destacadas.....	23
5.2 – Aprontamento de uma Força Nacional Destacada.....	24
5.3 – Caraterização das Missões .....	25
5.3.1 – Kosovo .....	25
5.3.2 – Afeganistão.....	26

<b>Capítulo 6 Apresentação, Análise e Discussão dos Resultados .....</b>	<b>28</b>
6.1 – Caracterização da Amostra .....	28
6.2 – Análise das Entrevistas .....	29
6.2.1 – Apresentação dos Resultados Relativos à Pergunta nº1 .....	29
6.2.1.1 – Análise Parcial das Respostas à Pergunta nº1 .....	31
6.2.2 – Apresentação dos Resultados Relativos à Pergunta nº2.....	31
6.2.2.1 – Análise Parcial das Respostas à Pergunta nº2 .....	32
6.2.3 – Apresentação dos Resultados Relativos à Pergunta nº3.....	33
6.2.3.1 – Análise Parcial das respostas à Pergunta nº3.....	35
6.2.4 – Apresentação dos Resultados Relativos à Pergunta nº4.....	36
6.2.4.1 - Análise Parcial das Respostas à Pergunta nº4 .....	38
6.2.5 – Apresentação dos Resultados Relativos à Pergunta nº5.....	39
6.2.5.1 - Análise Parcial das Respostas à Pergunta nº5 .....	41
6.2.6 – Apresentação dos Resultados Relativos à Pergunta nº6.....	41
6.2.6.1 – Análise Parcial das Respostas à Pergunta nº6 .....	43
6.2.7 – Apresentação dos Resultados Relativos à Pergunta nº7.....	44
6.2.7.1 – Análise Parcial das Respostas à Pergunta nº7 .....	45
6.2.8 – Apresentação dos Resultados Relativos à Pergunta nº8.....	46
6.2.8.1 – Análise Parcial das Respostas à Pergunta nº8 .....	47
 <b>Capítulo 7 Conclusões e Recomendações .....</b>	 <b>49</b>
7.1 - Resposta às Questões Derivadas .....	49
7.2 - Verificação das Hipóteses .....	51
7.3 - Resposta à Questão Central .....	52
7.4 - Limitações da Investigação .....	53
7.5 - Recomendações e Sugestões .....	54

Bibliografia.....	56
Apêndices.....	Ap 1
Anexos.....	An 1

## **Índice de Figuras**

Figura nº 1 - Capacidade de Lições Aprendidas.....	12
Figura nº 2 - Ciclo de Boyd representando um Processo de Lições Aprendidas .....	16
Figura nº 3 - Orgânica da RepLA .....	20
Figura nº 4 - Processo de Lições Aprendidas .....	Ap 1
Figura nº 5 - Estrutura Tipo de Lições Aprendidas no Exército .....	An 1

## Índice de Quadros

Quadro nº 1 - Caraterização Individual dos Entrevistados .....	28
Quadro nº 2- Resumo das Respostas à Pergunta nº1 .....	29
Quadro nº 3 - Resumo das Respostas à Pergunta nº2 .....	31
Quadro nº 4 - Resumo das Respostas à Pergunta nº3 .....	33
Quadro nº 5 - Resumo das Respostas à Pergunta nº4 .....	36
Quadro nº 6 - Resumo das Respostas à Pergunta nº5 .....	39
Quadro nº 7 - Resumo das Respostas à Pergunta nº6 .....	41
Quadro nº 8 - Resumo das Respostas à Pergunta nº7 .....	44
Quadro nº 9 - Resumo das Respostas à Pergunta nº8 .....	46
Quadro nº 10 - Expressões Chave das Respostas .....	Ap 45

## **Lista de Apêndices**

Apêndice A – Descrição do Processo de Lições Aprendidas.....	Ap 1
Apêndice B – Guião da Entrevista.....	Ap 5
Apêndice C – Transcrição das Entrevistas.....	Ap 7
Apêndice D – Estudo Base da Análise das Entrevistas.....	Ap 44

## **Lista de Anexos**

Anexo A – Estrutura Tipo de Lições Aprendidas no Exército.....	An 1
--	------

## Lista de Abreviaturas, Acrónimos e Siglas

### A

ANA	<i>Afghan National Army</i>
AM	Academia Militar

### B

BP	Boas Práticas
----	---------------

### C

CALL	<i>Center for Army Lessons Learned</i>
CFT	Comando das Forças Terrestres
CN	Contingente Nacional
COMISAF	Comandante da <i>International Security Assistance Force</i>
COMKFOR	Comandante da <i>Kosovo Force</i>
CSDN	Conselho Superior de Defesa Nacional
CSNU	Conselho de Segurança das Nações Unidas

### E

EME	Estado-Maior do Exército
EMGFA	Estado Maior General das Forças Armadas
Etc.	Etecetera
EUA	Estados Unidos da América

### F

FFAA	Forças Armadas
------	----------------



FND	Forças Nacionais Destacadas
<b>G</b>	
GLAE	Grupo de Lições Aprendidas do Exército
<b>I</b>	
ISAF	<i>International Security Assistance Force</i>
<b>K</b>	
KFOR	<i>Kosovo Force</i>
KSF	<i>Kosovo Force Tactical Maneuver Battalion</i>
KTM	<i>Security Force of Kosovo</i>
<b>L</b>	
LI	Lição Identificada
LLWG	<i>Lessons Learned Working Group</i>
<b>M</b>	
MAT	<i>Military Advisor Team</i>
MDN	Ministro da Defesa Nacional
<b>N</b>	
NDF	National Deployed Forces
<b>O</b>	
ODCR	Observação, Discussão, Conclusão e Recomendação
OE	Objetivo Específico
OODA	Observar, Orientar, Decidir e Agir
ONU	Organização das Nações Unidas
OMLT	<i>Operational Mentor and Liaison Team</i>
OfLA	Oficial de Lições Aprendidas

	<b>P</b>
PDE	Publicação Doutrinária do Exército
	<b>Q</b>
QD	Questão Derivada
QRF	<i>Quick Reaction Force</i>
	<b>R</b>
RA	<i>Remedial Action</i>
RepLA	Repartição de Lições Aprendidas
	<b>S</b>
Séc.	Século
	<b>T</b>
TIA	Trabalho de Investigação Aplicada
TO	Teatro de Operações
	<b>U</b>
UE	União Europeia
U/E/C	Unidade, Estabelecimento ou Órgão
U.S. Army	<i>United States Army</i>

# **Capítulo 1**

## **Introdução**

### **1.1 - Generalidades**

O presente Trabalho de Investigação Aplicada (TIA), subordinado ao tema “A influência da capacidade de Lições Aprendidas no âmbito do aprontamento de Forças Nacionais Destacadas”, surge no contexto de um processo avaliativo de cinco anos, com o fim último da obtenção do Grau de Mestre em Ciências Militares, na especialidade de Infantaria, pela Academia Militar (AM).

Este capítulo, por forma a enquadrar o assunto em questão, apresenta sucintamente o enquadramento do estudo, a justificação do tema, os objetivos que se pretendem atingir, a Questão Central e Questões Derivadas, as respetivas Hipóteses de resposta e por fim a estrutura geral do TIA.

### **1.2 - Enquadramento da Investigação**

Nos dias de hoje e face às constantes e rápidas mudanças que se fazem sentir em todo o mundo, é imperativa, nas organizações, a existência de uma capacidade que implemente melhorias de uma forma simples e rápida. As Forças Armadas (FFAA) não são exceção. No que concerne ao Exército, está implementada uma capacidade de Lições Aprendidas. Esta capacidade tem por base um processo, que visa, tal como é referido na Publicação Doutrinária do Exército (PDE) 0-32-0 (2012, p. XVII) “aprender de forma eficiente com a experiência e fornecer justificações válidas para a alteração do modo de fazer as tarefas, a fim de melhorar o seu desempenho, quer no decurso de uma operação quer nas operações ou atividades subsequentes.”

Na atual conflitualidade, face às exigentes características dos TO<sup>1</sup> e de todo o seu meio envolvente, é vital que uma FND esteja ciente das dificuldades e adversidades que lhe são exigidas. Para tal torna-se necessário que haja uma partilha de experiências, positivas e negativas, que as Forças anteriores tiveram, com o fim último de retirar ensinamentos para mais tarde terem aplicabilidade no treino e, consequentemente, contribuírem para a resolução de qualquer tipo de constrangimento.

### **1.3 - Justificação do Tema**

A Capacidade de Lições Aprendidas existente no Exército Português através da Repartição de Lições Aprendidas (RepLA), dependente do Estado-Maior do Exército (EME), constitui-se como uma importante capacidade aquando do processo de tomada de decisão (EME, 2012).

Contudo, as Lições Aprendidas não são da inteira responsabilidade da RepLA, mas sim de todos os militares do Exército e até das Forças Armadas, sendo que os Comandantes, Diretores ou Chefes desempenham um papel muito importante. Isto porque “se os diferentes agentes não forem envolvidos, não verão qualquer valor, bem como não participarão ativamente no processo” (EME, 2012, p. 1-6), o que consequentemente invalida todo o Processo de Lições Aprendidas.

Do ponto de vista científico, o presente trabalho torna-se interessante na medida em que se pretende verificar qual a importância/benefícios que a Capacidade de Lições Aprendidas acarreta para o Exército, constatando desta forma as lições que efetivamente foram colocadas em prática e que, consequentemente, alteraram a doutrina existente.

No presente trabalho pretende-se ainda demonstrar a aplicabilidade da capacidade supracitada no aprontamento de uma FND.

---

<sup>1</sup> "Parte do Teatro de Guerra necessária para operações táticas e para as atividades logísticas, relacionadas com essas operações" (Soares & Adelino, 1962, p.602).

## **1.4 - Objetivo Geral e Objetivos Específicos**

Por Objetivo Geral entende-se como "a principal intenção de um projeto, ou seja, corresponde ao produto final que o projeto quer atingir" (Sousa e Batista, 2011, p.26). Na presente investigação o Objetivo Geral é verificar se a Capacidade de Lições Aprendidas tem alguma influência na preparação e no tipo de treino/formação que é feito num aprontamento de uma FND, para os Teatros de Operações do Kosovo e do Afeganistão.

No que aos Objetivos Específicos (OE) diz respeito, estes devem "permitir o acesso gradual e progressivo aos resultados finais" (Sousa e Batista, 2011, p.26). Para tal são definidos os seguintes OE:

OE 1 - Analisar o Processo de Lições Aprendidas, analisando as suas potencialidades e as suas vulnerabilidades;

OE 2 - Analisar os benefícios que uma Capacidade de Lições Aprendidas, perfeitamente implementado, traria para o Exército;

OE 3 - Verificar se os Comandantes, Diretores ou Chefes têm em consideração a Capacidade de Lições Aprendidas antes de tomarem as suas decisões;

OE 4 - Verificar se já houve alterações no plano de treino dos aprontamentos de FND com base nas informações cedidas pela Capacidade de Lições Aprendidas.

## **1.5 - Questão Central e Questões Derivadas**

Por Questão Central, segundo Fortin (2009, p. 51), entende-se que seja “uma interrogação explícita relativa a um domínio que se deve explorar com vista a obter novas informações. É um enunciado interrogativo e não equívoco que precisa os conceitos-chave, especifica a natureza da população que se quer estudar e sugere uma investigação empírica”.

Deste modo, esta investigação procurou responder à seguinte Questão Central: "Qual a influência que a Capacidade de Lições Aprendidas, implementada no Exército Português, tem na preparação/treino de um aprontamento de uma Força Nacional Destacada para os diversos Teatros de Operações?"

Com o objetivo de obter respostas para esta problemática há necessidade de pormenorizar e subdividir a questão anterior em partes, para tal constituíram-se as seguintes Questões Derivadas (QD):

QD 1 - Quais as principais vantagens da implementação de uma Capacidade de Lições Aprendidas?

QD 2 - Qual o papel dos Comandantes/Diretores/ Chefes para o sucesso da Capacidade de Lições Aprendidas?

QD 3 - Qual a relação que existe entre a Capacidade de Lições Aprendidas e o aprontamento de Forças Nacionais Destacadas?

## **1.6 - Hipóteses**

Como consequência das QD levantadas surgem as hipóteses (H), que segundo Fortin (2009, p. 102) são "um enunciado formal das relações previstas entre duas ou mais variáveis (...) combina o problema e o objetivo numa explicação ou predição clara dos resultados esperados".

Traduzem-se em respostas prévias às questões levantadas e que são baseadas em estudos e investigações que o autor tenha realizado anteriormente, bem como no senso comum. Não têm de ser obrigatoriamente verdadeiras, pois é no final da investigação que se conclui, se estas são consideradas verdadeiras ou falsas. (Sousa e Baptista, 2011).

Perante as QD anteriormente referidas, foram elaboradas as seguintes hipóteses:

H 1 - As principais vantagens que a Capacidade de Lições Aprendidas tem são: aprender com os erros do passado; garantir que os indivíduos e a organização podem reduzir o risco de repetição de erros aumentando a possibilidade de ocorrência de êxitos e garantir a disseminação rápida de informações úteis.

H 2 - Os Comandantes têm um papel fundamental de forma a garantir o sucesso desta capacidade, pois são estes que asseguram que as lições são efetivamente aprendidas por parte da sua U/E/O.

H 3 - A relação que existe entre a Capacidade de Lições Aprendidas e o aprontamento de FND tem como foco garantir que os militares que sucedem aos que se encontram destacados do país, evitem a ocorrência dos mesmos erros e repitam os sucessos que estes, obtiveram, assegurando desta forma uma maior probabilidade de êxito, por parte de futuros contingentes.

## **1.7 - Estrutura do Trabalho e Síntese dos Capítulos**

Com o intuito de garantir que os objetivos são atingidos, as QD e a QC são respondidas corretamente, houve necessidade de estruturar a presente investigação segundo uma ordem lógica, para o efeito foram constituídos seis capítulos, e as correspondentes conclusões e recomendações.

No primeiro capítulo faz-se referência ao enquadramento do trabalho, justifica-se o tema escolhido e são apresentados os objetivos, a QC, as QD e suas Hipóteses.

O segundo capítulo é relativo à metodologia adotada e restantes procedimentos utilizados para a realização do estudo.

No terceiro capítulo é feito um enquadramento teórico sobre toda a temática relacionada com conceito, capacidade e o processo de Lições Aprendidas.

Por sua vez, o quarto capítulo estabelece a relação da temática mencionada com o Exército Português, em que é referida a estrutura de Lições Aprendidas existente neste, as suas ferramentas e o papel que os Comandantes têm nesta estrutura.

No quinto capítulo faz-se uma alusão aos assuntos envolventes de uma FND, nomeadamente à sua definição, ao conceito de aprontamento e a uma caracterização sumária dos TO escolhidos para fazer o estudo.

O sexto capítulo descreve a análise das entrevistas realizadas, em que previamente é apresentada a amostra da mesma e, posteriormente, é feito o estudo das respostas dadas pelos entrevistados.

Por fim, apresentam-se as conclusões e recomendações, onde é feito o corolário de toda a investigação, formuladas as respostas às QD e à QC e apresentadas recomendações julgadas oportunas.

## **Capítulo 2**

### **Metodologia e Procedimentos**

#### **2.1 - Generalidades**

“Sem conhecimento não há avanço da sociedade, nos múltiplos aspetos que compõem a vida (...) por isso a investigação é crucial para o desenvolvimento dos povos e das nações e contribui para um melhor entendimento entre os Homens, assim como entre os Homens, a Natureza e o Espaço (...) onde vivemos” (Sarmiento, 2013, pp. 3-4).

De acordo com a mesma autora, o processo de investigação tem três fases, são elas: exploratória, analítica e conclusiva.

Na fase exploratória, faz-se a identificação do problema a investigar, formulam-se a pergunta de partida e as perguntas derivadas e consequentemente as hipóteses a estas mesmas. É nesta fase que se definem os objetivos que se pretendem atingir e se adquire o conhecimento e competências necessárias ao desenvolvimento da investigação. Já na fase analítica, o investigador procede à recolha, registo e análise dos dados e informação, para análise dos mesmos. Por fim, na fase conclusiva, realiza-se a confirmação das hipóteses formuladas, verifica-se se os objetivos, previamente estabelecidos, foram alcançados, procede-se à resposta das perguntas de partida e derivadas, discutem-se os resultados obtidos e expõem-se as conclusões e recomendações. É também nesta fase que são referidos os limites que existiram na execução do trabalho e as investigações que poderão vir a ser efetuadas (Sarmiento, 2013).

#### **2.2 - Método de Abordagem ao Problema e Justificação**

Segundo Sarmiento (2013, p. 7), “o método científico é um conjunto de procedimentos e normas que permitem produzir conhecimento, (...) pode ser



completamente novo ou ser o desenvolvimento, a reunião ou melhoramento de um ou vários conhecimentos já existentes, (...) pode ser utilizado mais do que um método, para que sejam encontradas as respostas para a pergunta de partida de investigação e perguntas derivadas”.

A presente investigação segue o método básico de investigação científica hipotético-dedutivo, que se baseia na “formulação de hipóteses ou conjecturas que melhor explicam os fenómenos. As hipóteses são testadas, de modo a confirmar quais são as válidas” (Sarmiento, 2013, p.9).

### **2.3 - Técnicas, Procedimentos e Meios Utilizados**

Para o investigador se assegurar que possui informação fidedigna, este tem que garantir que usa as técnicas mais apropriadas à temática em questão. Para tal deve fazer uso do conjunto de procedimentos mais adequados à recolha de dados, sendo que, estes, são garantidos através do recurso a várias fontes de informação e o cruzamento destas, com o fim último de relatarem o mesmo acontecimento e provarem a sua autenticidade. (Sousa e Batista, 2011).

No presente estudo fez-se uso de análise documental e realização de entrevistas. Quanto à análise documental baseou-se na análise de documentos doutrinários nacionais, internacionais e de referência, bem como relatórios. No que às entrevistas diz respeito, estas foram efetuadas a seis Oficiais do Exército Português, que estiveram presentes nos TO do Kosovo e do Afeganistão.

### **2.4 - Amostragem: Composição e Justificação**

Na impossibilidade de se inquirir toda a população<sup>2</sup>, existe a possibilidade de se recorrer a uma amostra desta, que se caracteriza por ser “um conjunto de elementos retirados da população, que é representativo e significativo desta população (...) assim, a

---

<sup>2</sup> "Universe ou População é o conjunto de indivíduos (pessoas, objetos, empresas, equipamentos, entre outros), com uma ou mais características comuns, que se pretende analisar ou inferir." (Sarmiento, 2013, p.71).

informação é recolhida e depois generalizada a toda a população, com um dado nível de confiança e um dado nível de erro” (Sarmiento, 2013, pp71-72).

Enquadrando com a presente investigação, a população diz respeito aos militares que tenham feito parte de FND no Kosovo e no Afeganistão. No que à amostra diz respeito é constituída pelos Comandantes das últimas FND que estiveram presentes nos TO referidos, no caso do Kosovo aos últimos três Comandantes de Batalhão e no caso do Afeganistão, aos últimos dois Comandantes dos Contingentes<sup>3</sup> Nacionais (CN) e um *Senior Advisor* da *Military Advisor Team* (MAT)<sup>4</sup>, que estava integrado no 7ºCN.

## 2.5 - Descrição dos Procedimentos de Análise e Recolha de Dados

Quando o investigador possui poucos conhecimentos sobre algo, este preocupa-se em procurar a maior quantidade de informação possível, para fundamentar o seu estudo (Fortin, 1999). Para isso, os principais métodos em que se apoia são entrevistas, observações ou inquéritos.

No presente trabalho foi utilizado o método de recolha de dados por entrevista, já que, desta forma, é possível “retirar elementos de informação muito ricos, (...) esclarecer alguma resposta do entrevistado, no decorrer da entrevista, (...) ter oportunidade para inquirir novas perguntas” (Sarmiento, 2013, pp.31-32). As entrevistas realizadas quanto ao tipo classificam-se em exploratórias, sendo que esta, segundo Sarmiento (2013, p.33), “explora o conteúdo da investigação, ouvindo especialistas sobre o assunto ou tema.”

Para analisar os dados recolhidos, abordaram-se os métodos que Freixo (2011) refere: classificação, codificação, tabulação e posterior interpretação e discussão de dados.

---

<sup>3</sup> Por Contingente entende-se que seja uma "quantidade de tropas destinadas ao cumprimento de uma missão específica" (Costa e Melo, 1999, p.417).

<sup>4</sup> As MAT portuguesas iniciaram com o 4ºCN, com a missão de treinar, aconselhar e assistir unidades Afegãs. Mais recentemente, das atividades desenvolvidas por esta equipa destacam-se: desenvolver ações diárias de assessoria, mitigar lacunas e ministrar cursos, realizar seminários e simpósios nas áreas de Operações, Informações e Logística, entre outras (Cardoso, Domingos, Marino, Almeida, Bernardino, Fontoura, Roque, Soares, Quelincho, Rodrigues, Cardoso, 2014).

## Capítulo 3

### Enquadramento Teórico

#### 3.1 – Evolução das Lições Aprendidas

Atualmente, a Capacidade de Lições Aprendidas socorre-se da informática para se apoiar nas suas várias etapas, mas nem sempre foi assim. Desde há muitos anos que foi reconhecida uma necessidade de partilhar informação ou, neste caso, experiências adquiridas com base em treinos e situações de combate real.

Durante a 2ª Guerra Mundial<sup>5</sup> e a Guerra da Coreia<sup>6</sup>, o Exército dos Estados Unidos da América (EUA), tinha por hábito publicar os “*Combat Bulletins*” (Boletins de Combate), que serviam como tentativa de partilhar experiências vivenciadas por outras forças. Também durante a Guerra do Vietname<sup>7</sup>, as unidades do Exército americano publicavam, periodicamente, relatórios das operações, em que, entre outros, partilhavam lições resultantes das operações de combate. Era então, através deste tipo de publicações, que as Unidades partilhavam entre si as informações e, desta forma, aprendiam com os erros cometidos pelos outros, evitando a repetição dos mesmos (*Center for Army Lessons Learned*, 2011). No que a Portugal diz respeito, também nas Guerras nas Províncias Ultramarinas<sup>8</sup>, se produziram folhetos, com finalidades semelhantes às referidas, denominados de “Experiência de todos para todos”, que

---

<sup>5</sup> A 2ª Guerra Mundial foi um conflito militar que durou de 1939 a 1945 e que envolveu, entre outras, as grandes potências mundiais. Estavam organizadas em duas alianças militares: de um lado os Aliados, que tinha como principais atores a União Soviética, os EUA e o Reino Unido, de outro lado o Eixo, contemplando a Alemanha, o Japão e a Itália.

<sup>6</sup> A Guerra da Coreia, travada de 1950 a 1953, opôs a Coreia do Sul e os seus aliados, que incluíam os EUA e o Reino Unido, à Coreia do Norte, apoiada pela República Popular da China e pela antiga União Soviética.

<sup>7</sup> A Guerra do Vietname foi um conflito armado, entre 1955 e 1975, que teve de um lado a República do Vietname (Vietname do Sul) e os EUA, com participação secundária da Coreia do Sul, Austrália e da Nova Zelândia, do outro lado a República Democrática do Vietname (Vietname do Norte) e a Frente Nacional para Libertação do Vietnam, estes eram apoiados pela China, Coreia do Norte e pela antiga União Soviética.

<sup>8</sup> As Guerras nas Províncias Ultramarinas foram um período de confronto, que durou desde 1961 a 1974, entre as FFAA Portuguesas e as forças organizadas pelos movimentos de libertação das antigas províncias ultramarinas de Angola, Guiné-Bissau e Moçambique.

tinham como objetivo, face às constantes alterações dos programas de instrução e com base na experiência acumulada no decorrer dos conflitos, atualizar as Forças que iam sendo rendidas.

Apesar dos procedimentos/técnicas referidas terem sido relativamente bem-sucedidos, o Exército norte-americano não dispunha de qualquer processo ou programa base que o apoiasse na recolha, análise e disseminação das lições que surgiam, não só em tempo de guerra, mas também em tempo de paz. É então, desta necessidade, que surgem as unidades especializadas em Lições Aprendidas, que no caso do Exército norte-americano, em 1985 funda o *Center for Army Lessons Learned* (CALL)<sup>9</sup> (CALL, 2011).

Mais tarde vários países e organizações, como a *North Atlantic Treaty Organization* (NATO), adotaram um processo similar ao referido, sendo que atualmente se considera que uma “capacidade para identificar e implementar melhorias rapidamente, tem uma importância elevada na capacidade das organizações para cumprirem as suas missões” (EME, 2012, p. XVII).

### 3.2 – Conceito de Lições Aprendidas

Constituindo-se como a base principal deste trabalho, torna-se fundamental esclarecer o conceito de Lições Aprendidas.

Embora seja muitas vezes usado para descrever o ato de aprender com a experiência e com os erros cometidos no passado, por forma a obter melhorias, Lições Aprendidas, segundo a PDE 0-32-00 (2012, p.1-2), entende – se como “uma abordagem formal da aprendizagem, em que os indivíduos e a organização podem reduzir o risco de repetição de erros e aumentar a possibilidade de êxitos. No contexto militar, (...) significa redução de risco operacional, aumento da eficiência dos recursos e melhorar a eficiência operacional”.

Por vezes o termo Lições Aprendidas é confundido com Lição Aprendida, sendo que este último diz respeito a uma alteração derivada do Processo de Lições Aprendidas

---

<sup>9</sup> O CALL foi estabelecido no Exército Americano, fazendo parte do *U.S. Army Materiel Systems Analysis Activity*, para recolha, análise e disseminação de lições aprendidas. É, portanto, a fonte autorizada para adquirir lições aprendidas em tempo real, com o intuito de melhorar o desempenho dos projetos que servem de apoio às ações de guerra (Iracki, 2014).

e, consequentemente, o seu registo escrito, enquanto que o primeiro, tem como intuito abordar algo relacionado com um “procedimento” de Lições Aprendidas, tal como: a Capacidade de Lições Aprendidas, a Repartição de Lições Aprendidas, entre outros.. (EME, 2012).

### **3.3 – Capacidade de Lições Aprendidas**

As capacidades de Lições Aprendidas variam consoante as necessidades da organização, contudo existem algumas que são a base para que um processo deste tipo funcione corretamente (CALL, 2011).

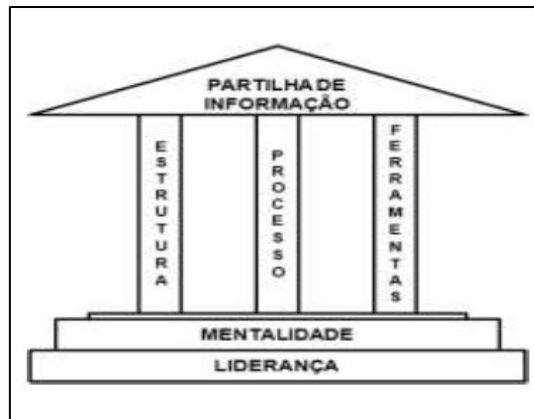
No que ao Exército diz respeito, e tendo em conta o que o EME (2012) refere, uma capacidade de Lições Aprendidas proporcionaria as condições essenciais para recolher observações<sup>10</sup>, analisar e tomar ações corretivas<sup>11</sup>, bem como para a partilha de informações, que permitam efetuar melhorias quer ao nível da doutrina, normas e procedimentos, quer ao nível do desempenho individual e da organização. De referir também que, tal como vem expresso na Diretiva 98/CEME/12 (2012, p.2), “uma capacidade de Lições Aprendidas proporciona aos Comandantes/Diretores/Chefes (...) a estrutura, o processo e os meios necessários para observar, analisar e tomar as medidas corretivas sobre qualquer assunto, bem como para comunicar e partilhar resultados que permitam melhorar o desempenho individual e coletivo”.

A Capacidade de Lições Aprendidas possui Elementos Chave e a Base, como ilustra a Figura nº1.

---

<sup>10</sup> Uma Observação constitui-se como um “comentário baseado em qualquer coisa que foi ouvida, vista ou noticiada e que foi documentado como uma questão a ser melhorada ou (...) uma boa prática” (EME, 2012, p. 2-6).

<sup>11</sup> “Atividade ou conjunto de atividades que corrige um assunto identificado para melhoria” (EME, 2012, p. 2-6).



**Figura nº 1 - Capacidade de Lições Aprendidas**

Fonte: EME, 2012, p. 2-2

“A mentalidade adequada e a participação ativa da liderança” (EME, 2012, p. 2-2) constituem-se como as bases desta capacidade. Quando se refere mentalidade, diz respeito à apetência para incorporar a aprendizagem produzida por outrem em todos os aspetos do trabalho, bem como a vontade que cada indivíduo tem para partilhar a sua aprendizagem com os outros. Quanto à liderança, é de referir, que o Comandante, Diretor ou Chefe deve estar presente, tomando sempre decisões oportunas ao longo de todo o processo, expondo o valor que esta capacidade tem para a organização e criando as condições necessárias para o desenvolvimento da aprendizagem (EME, 2012).

Quanto aos Elementos Chave, são a Estrutura, o Processo e as Ferramentas. A Estrutura diz respeito à necessidade da existência de pessoal com as competências para garantir o correto funcionamento do Processo. Este por sua vez, deve ser comum em toda a organização, para se desenvolver de forma coerente uma lição, para posteriormente se proceder à sua partilha. As Ferramentas dizem respeito, à necessidade de garantir a existência dos meios tecnológicos adequados para apoiar a execução de todo o processo (EME, 2012). Com isto, importa referir como é que, na prática, estes elementos chave são representados no Exército Português. No que concerne à Estrutura, existe efetivamente uma estrutura tipo em que são referidos os responsáveis e os diversos elementos de Lições Aprendidas nos diferentes níveis hierárquicos<sup>12</sup>, denominado por “Estrutura Dedicada de Lições Aprendidas”. Quanto ao Processo está

<sup>12</sup> Ver Anexo A – Estrutura tipo de Lições Aprendidas no Exército.

implementado e é apresentado ao longo do presente trabalho. No que às Ferramentas diz respeito, no Exército Português caracterizam-se pela existência de um Portal de Lições Aprendidas e de uma Base de Dados.

Por fim e tal como refere o “*The NATO Lessons Learned Handbook*” (2011, p. 9) a “partilha de informação constitui-se como o último detalhe, para garantir o correto funcionamento desta capacidade”.

### 3.3.1 - Fatores Críticos para o Sucesso

Para se garantir o total sucesso da capacidade de Lições Aprendidas é necessário ter em conta os fatores críticos que influenciam a aprendizagem e partilha de lições, são eles: participação da liderança; mentalidade<sup>13</sup>; partilha de informação e envolvimento dos interessados (EME, 2012).

Participação da Liderança, traduz-se num fator crítico na medida em que, é necessário o total empenho por parte dos Comandantes, Diretores ou Chefes na capacidade de Lições Aprendidas, priorizando os recursos que têm à disposição, para garantir que ocorrem, mudanças e por conseguinte que as lições são aprendidas e partilhadas (JALLC, 2011).

Quanto à mentalidade, constitui-se como fator crítico uma vez que é necessário a existência de “um desejo de melhorar” (EME, 2012, p. 2-2) bem como uma vontade para a partilha de informação, tendo sempre em consideração a informação proveniente de entidades externas (EME, 2012).

Relativamente à partilha de informação, importa referir que, para se proceder à disseminação desta tem de existir uma garantia de que esta informação é fidedigna, ou seja “a informação que é submetida da capacidade de Lições Aprendidas deve ser de confiança” (EME, 2012).

Por fim, o envolvimento dos interessados diz respeito ao interesse por parte das organizações e indivíduos, que vendo-se afetados por determinada situação, a tentam resolver corretamente, sendo que é da responsabilidade de todos os membros dessa

---

<sup>13</sup> Participação da Liderança e Mentalidade, são, não só as bases da capacidade de Lições Aprendidas, como também, são considerados fatores críticos para o sucesso desta.

organização a procura de informação e de lições para melhor a sua capacidade (EME, 2012).

### **3.4 - Processo de Lições Aprendidas**

#### **3.4.1 – Finalidade do Processo de Lições Aprendidas**

Antes de abordar o processo propriamente dito, importa referir que este tem como finalidade “aprender de forma eficiente com a experiência e fornecer justificações válidas para a alteração do modo de fazer as coisas, a fim de melhorar o seu desempenho” (NATO, 2011, p. 4-19), quer no decurso de uma operação quer nas operações subsequentes.

Segundo a *Bi-Strategic Command Directive* (Bi-SCD) 080-006<sup>14</sup> (2013, p. 7), o Processo de Lições Aprendidas constitui-se como uma estrutura base que fornece os instrumentos de recolha e disseminação de experiências e conhecimento em benefício de outros. Para tal, o processo deve ser monitorizado e conduzido de forma cuidada e planeada. A citada diretiva refere ainda que o processo é gradual, podendo ser empregue a vários níveis.

É de referir que o Processo de Lições Aprendidas no Exército tem por base o processo que está implementado na NATO, com ligeiras adaptações à realidade da nossa instituição.

#### **3.4.2 - Princípios do Processo de Lições Aprendidas**

Como tantas outras áreas militares, o Processo de Lições Aprendidas tem por base princípios que devem ser sempre considerados durante o decorrer do mesmo, por todos os intervenientes. “Estes princípios suportam e ajudam a alcançar o sucesso nos quatro fatores críticos da Capacidade de Lições Aprendidas” (EME, 2012, p. 2-4), que foram referidos anteriormente. Com isto, e de acordo com a PDE 0-32-00 Lições

---

<sup>14</sup> A Bi-SCD 080-006, é uma diretiva que refere que os Comandantes das Unidades e Organizações que pertençam ao *Allied Command Operations* e ao *Allied Command Transformation*, da NATO, estabeleçam uma capacidade de Lições Aprendidas.



Aprendidas, os princípios do Processo de Lições Aprendidas são: a cooperação, coordenação e a comunicação.

A cooperação, constitui-se como princípio na medida em que é fundamental que os indivíduos que estão envolvidos na aprendizagem de uma lição, desempenhem um papel ativo durante todo o processo e contribuam, em conjunto, para o progresso (EME, 2012).

Quanto à coordenação, é importante, na medida em que, para garantir que há uma gestão temporal correta e eficiente das atividades do trabalho, requer que cada elemento da organização planeie eficientemente a sua atividade, de forma a evitar que haja vários elementos a efetuar o mesmo trabalho, e consequentemente prevenir a existência de conflitos (EME, 2012).

Por fim, a comunicação, que se relaciona com os dois princípios anteriores, assegura que todos os elementos da organização são informados da evolução do processo e garante que pessoas externas visualizem a produção de novas lições, para que sejam avaliadas antes de sofrerem a mudança formal (EME, 2012).

### 3.4.3 - Ciclo de Boyd

Um Processo de Lições Aprendidas tem por base um ciclo, ou seja, não é estanque, está em constante mutação. Para melhor se perceber o processo em estudo, é necessário abordar como funciona um ciclo, no caso, o Ciclo de Boyd<sup>15</sup>, também conhecido como o ciclo de decisão, ou seja, Observar, Orientar, Decidir e Agir (OODA), constituindo-se como base do Processo de Lições Aprendidas.

O Ciclo de Boyd, que inicialmente se utilizava apenas para operações de combate, tal como é referido na *Marine Corp Doctrine Publication* – 6 (1996, p.63), “aplica-se a qualquer conflito que tenha duas partes, quer seja no caso de os opositores serem apenas indivíduos que combatam de igual para igual, quer seja no caso de ser um conflito militar”, hoje em dia é também usado no processo de aprendizagem.

---

<sup>15</sup> Tem este nome, em honra ao seu criador, Coronel John Boyd, em meados dos anos 70. Coronel Boyd, nasceu em 1927 e viria a morrer em 1997, era piloto de guerra da Força Aérea norte-americana, consultor do Pentágono no final do séc. XX e também um grande estratega. É tido, por muitos, como sendo o mais influente estratega, desde Sun Tzu. Boyd referiu que para ter sucesso em combates aéreos, o piloto que percorrer o ciclo de decisão OODA mais rápido vence, pois o Inimigo é apanhado a reagir a situações que já foram alteradas. Consultado a 18 de fevereiro de 2015, disponível em <http://www.theamericanconservative.com/articles/john-boyds-art-of-war/>.

Torna-se, então, necessário relacionar o Ciclo de Boyd com o Processo de Lições Aprendidas (ver Figura nº2).



**Figura nº 2 - Ciclo de Boyd representando um Processo de Lições Aprendidas**

Fonte: EME, 2012, p. 2-4

O primeiro passo do Ciclo de Boyd é Observar. Considerando o Processo de Lições Aprendidas, esta ação é realizada pelos indivíduos que estão envolvidos em qualquer atividade, registrando o que veem. O registo das observações que estes fazem podem resultar num requisito de análise.

O segundo passo, Orientar, relaciona-se com o processo em estudo na medida em que se irão procurar as causas que resultaram nos efeitos observados, o impacto e as relações entre eles, dependendo sempre da análise efetuada. De referir que o resultado desta análise no Exército Português é colocado segundo o formato de Observação, Discussão, Conclusão e Recomendação (ODCR).

O terceiro passo do Ciclo de Boyd, tendo em conta o Processo de Lições Aprendidas, passa por Decidir qual a melhor modalidade de ação, de entre as que foram formuladas, para mitigar as causas que provocaram os efeitos observados.

Quanto ao quarto passo, Agir, diz respeito à colocação em prática da modalidade de ação selecionada.

Como processo contínuo que é, ir-se-ia novamente passar para o primeiro passo, observar quais foram os resultados obtidos da modalidade de ação selecionada, de seguida, verificar se os resultados foram alcançados, para se validar os resultados ou se necessário rever-se a decisão inicial.

Relativamente à comunicação, constitui-se como parte integrante dos quatro passos, assegurando a eficácia e eficiência do processo como um todo (EME, 2012).

#### **3.4.4 – Descrição do Processo**

O Processo de Lições Aprendidas, implementado no Exército Português, tem por base o sistema da NATO. Este divide-se em três etapas principais: Fase de Análise, Fase de Ação Corretiva e Fase da Disseminação.<sup>16</sup>

### **3.5 – Tipos de Conhecimento**

Tendencialmente os indivíduos aprendem com base em dois tipos de conhecimento, o explícito e o tácito.

#### **3.5.1 – Conhecimento Explícito**

O Conhecimento Explícito caracteriza-se por ser aquele que é fácil de aprender, pois encontra-se escrito em publicações e documentos (EME, 2012), ou seja, é formal e sistemático, expresso por números e palavras, facilmente comunicado e partilhado com outros.

Este tipo de conhecimento, por estar documentado, pode gerar uma lição aprendida, utilizando um processo e ferramentas adequadas de partilha de informação, como portais e bases de dados (EME, 2012).

#### **3.5.2 – Conhecimento Tácito**

Por conhecimento tácito entende-se como aquele que o indivíduo adquiriu ao longo da vida, através da sua experiência nas mais variadas situações. Não deixando de

---

<sup>16</sup> Ver Apêndice A – Descrição do Processo de Lições Aprendidas.

ser extremamente valioso, este é bastante subjetivo e dependente de situação para situação, daí não se encontrar documentado e ser apenas passível de se tornar em Lição Aprendida quando existe uma interação e partilha de experiências no seio de um grupo, como por exemplo conferências (EME, 2012).

## **Capítulo 4**

### **Lições Aprendidas no Exército Português**

“Não é o mais forte que sobrevive, nem o mais inteligente,  
mas o que melhor se adapta às mudanças.”

(Charles Darwin)

#### **4.1 - Diretiva N.º 98/CEME/12**

Num mundo que se encontra em constante mudança e evolução é indispensável acompanhá-lo da melhor forma possível, e as FFAA não são exceção. Para tal torna-se necessário que, no presente caso, o Exército seja flexível, se modernize e evidencie força, sendo fundamental uma contínua melhoria e adaptação dos procedimentos (EME, 2012).

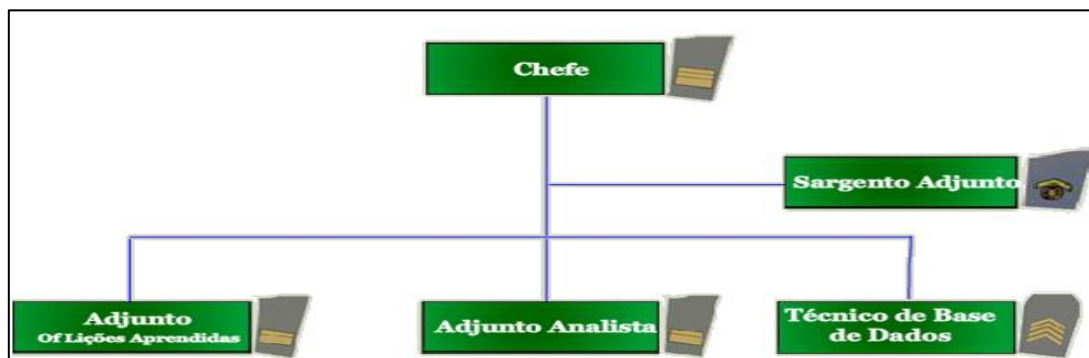
Uma capacidade que identifique e implemente melhorias com celeridade, é fulcral para que as organizações consigam cumprir as missões que se propõem e se adaptem a situações imprevisíveis. Foi a pensar desta forma, e na tentativa de fazer evoluir o conhecimento proveniente de experiências vividas, que em 2012, através da Diretiva N.º 98/CEME/12, o então Chefe do Estado-Maior do Exército (CEME), General Artur Neves Pina Monteiro, deu orientações para “estabelecer uma capacidade de Lições Aprendidas que contribua para a melhoria contínua do Exército, tornando-o mais eficaz e eficiente” (2012, p. 2).

É através da presente diretiva que é criado o órgão responsável pelas Lições Aprendidas no Exército, a RepLA, prevendo também a formação de Oficiais responsáveis pelas Lições Aprendidas, os Oficiais de Lições Aprendidas (OfLA), a elaboração e difusão de doutrina referente à temática em questão e a criação de um Portal e de uma Base de Dados de Lições Aprendidas, entre outros (CEME, 2012).

## 4.2 - A Repartição de Lições Aprendidas

Como processo de análise de atividades, que consequentemente pode vir a gerar alteração de procedimentos e doutrina, a RepLA<sup>17</sup> (ver Figura nº3), de acordo com o Decreto-Lei nº 186/2014, deixa de estar dependente do Comando de Instrução e Doutrina/Direção de Doutrina, uma vez que são extintos, para passar a depender do Divisão de Doutrina/EME que dirige, supervisiona, coordena, integra e controla a atividade global de produção doutrinária.

A presente Repartição tem como missão “apoiar toda a estrutura do Exército na implementação da Capacidade de Lições Aprendidas, assegurar a disponibilidade de produtos decorrentes do Processo de Lições Aprendidas para o planeamento de operações, exercícios e treinos, e estabelecer e manter a Base de Dados de Lições Aprendidas do Exército” (EME, 2012, p. 2-10). Importa referir que a RepLA representa o Exército junto do Estado-Maior-Geral da Forças Armadas (EMGFA) e do Ministro da Defesa Nacional (MDN), no âmbito das Lições Aprendidas, agilizando desta forma a partilha de informação entre estes, e com os restantes ramos das FFAA, NATO, Países Parceiros, Comunidade de Países de Língua Portuguesa e outras organizações (EME, 2012).



**Figura nº 3 - Orgânica da RepLA**

Fonte: <http://la-portal/default.aspx>

<sup>17</sup> A RepLA apesar de se localizar no Comando das Forças Terrestres, depende da Divisão de Doutrina/EME.

Das suas funções importa destacar que cabe à RepLA assegurar a disponibilidade de produtos decorrentes do Processo de Lições Aprendidas, recolher e analisar observações, dentro das suas capacidades e meios, identificar e validar Lições Identificadas (LI) e Lições Aprendidas (EME, 2012). Estas funções são asseguradas através de uma Estrutura Tipo de Lições Aprendidas que permite a partilha eficaz de informação.

#### **4.2.1 - Base de Dados**

Uma Base de Dados, tal como referem Galindro e Silva (2012, p. 2) “ é um sistema cuja finalidade é (...) registar, atualizar, manter e disponibilizar a informação relevante para a atividade de uma organização”.

No caso de ser uma Base de Dados de Lições Aprendidas, trata-se de uma ferramenta eficaz e disponível a todas as U/E/O do Exército, que permite monitorizar as diversas etapas do Processo de Lições Aprendidas, funcionando como uma “ferramenta de processamento”, na medida em que facilita a cooperação dos participantes, a coordenação das suas ações bem como a comunicação de Lições Aprendidas e de Ações Corretivas (AC) (EME, 2012, p. 5-5). A Base de Dados de Lições Aprendidas do Exército encontra-se no Portal de Lições Aprendidas na Intranet do Exército, local onde se coloca toda a informação relativa a esta temática, que os militares partilham com o Exército e a RepLA com este.

#### **4.3 - O Oficial de Lições Aprendidas**

Conforme a Diretiva 98/CEME/12 (2012, p.2) é intenção do Comandante do Exército “estabelecer e manter uma capacidade de Lições Aprendidas que contribua para a melhoria contínua do Exército (...), para isso ” é necessário “formar os Oficiais responsáveis pelas Lições Aprendidas.” Assim, a mencionada diretiva prevê a alteração dos Quadros Orgânicos das U/E/O com o objetivo de contemplar o OfLA, em exclusividade ou em acumulação de funções.

Para o desempenho das funções referidas, é necessário ter-se a formação específica de OfLA. Atualmente existem dois cursos de formação específica nesta área:

o curso de nível 1, para Oficiais Primariamente Responsáveis de Lições Aprendidas (OPR)<sup>18</sup>, que tem por finalidade dotar estes com competências básicas necessárias para o desempenho de funções nesta área nas U/E/O, tendo a duração de uma semana; o curso de nível 2, visa assegurar que os OfLA, sejam capazes de estabelecer uma capacidade de Lições Aprendidas relevante e eficaz, dentro da U/E/O, fazendo uso do processo, treino e ferramentas disponíveis, garantindo desta forma a partilha de informação.

De entre as tarefas do referido Oficial, destaca-se a de apoiar a capacidade e o Processo de Lições Aprendidas e partilhar a informação dentro e fora da organização, através da Base de Dados (EME, 2012).

#### **4.4 – Papel dos Comandantes/Diretores/Chefes**

Tal como é referido no *NATO Lessons Learned Handbook* (2011, p.3) “a organização não pode evoluir no planeamento e execução de operações militares, se for apenas o OfLA a aprender como melhorar o desempenho da mesma”. Como tal, cabe aos Comandantes/Diretores/Chefes garantir que, efetivamente, todas as U/E/O estão envolvidas e adquirem os conhecimentos necessários para o cumprimento das suas missões.

Segundo o *U.S. Army* (2006, citado por Rouco, 2012, p.43) a liderança é definida como “a capacidade de influenciar as pessoas, de delinear finalidades (...) e de instalar motivação durante as operações para cumprir a missão e melhorar a organização.” É com base no supracitado, que os diversos Comandantes/Diretores/Chefes garantem que “as lições são efetivamente aprendidas em proveito da transformação do Exército e da melhoria nas atividades operacionais e em tempo de paz” (EME, 2012, p. 2-11). Para tal torna-se imperativo implementar uma mentalidade de Lições Aprendidas nos subordinados das suas U/E/O.

Das tarefas atribuídas aos diversos Comandantes/Diretores/Chefes destaca-se a de estabelecer os níveis a atingir pelos seus subordinados no processo de recolha de observações e a de acompanhar a execução do processo como um todo. (EME, 2012).

---

<sup>18</sup>Por OPR de Lições Aprendidas entende-se que sejam os Oficiais em que a sua função primária, não é de Lições Aprendidas, mas sim outra, em que por inerência das suas funções acumula com estas a de Oficial de Lições Aprendidas.



## **Capítulo 5**

### **Forças Nacionais Destacadas**

“A bravura provém do sangue, a coragem provém do pensamento”  
(Napoleão Bonaparte)

#### **5.1 – Conceito de Forças Nacionais Destacadas**

Previamente à abordagem do conceito em causa, importa referir que as FFAA constituem-se como um importante instrumento de ação do Estado, na medida em que tem sido cada vez mais frequente a sua intervenção em missões no estrangeiro, alicerçando desta forma as alianças em que Portugal se insere, nomeadamente a Organização das Nações Unidas (ONU), União Europeia (UE) e NATO, contribuindo assim para a segurança e estabilidade internacionais, “afirmando e prestigiando o país” (Inácio, Vinagreiro, Amador, Garcia e Ferreira, 2014).

Com isto, é importante realçar que está previsto na Constituição da República Portuguesa, no Artigo 275º que “incumbe às FFAA, nos termos da lei, satisfazer os compromissos internacionais do Estado Português no âmbito militar e participar em missões humanitárias e de paz assumidas pelas organizações internacionais de que Portugal faça parte.”

Segundo Ramalho (2009), o termo FND surgiu no início do milénio, na sequência de anteriores designações, tais como Contingente Nacional e “missão das FFAA Portuguesas, entre outras”.

É possível definir FND, segundo Santos (citado por Ramalho, 2009, p.66), como “qualquer unidade militar ou de segurança devidamente organizada, equipada, treinada e enquadrada, à qual é atribuída uma missão adequada à sua natureza, fora do território nacional, por um período limitado de tempo (normalmente seis meses), no âmbito da satisfação de compromissos internacionais assumidos por Portugal”.

É de referir que Portugal, como membro da NATO, já participou em missões internacionais nos territórios da Bósnia-Herzegovina, Kosovo, Iraque, Paquistão, Afeganistão, Albânia e Macedónia (Ramalho, 2009), no âmbito da União Europeia e da Organização das Nações Unidas participou em missões na República Central Africana, Timor-Leste, entre outros. Para a presente investigação ter-se-á em consideração os TO do Afeganistão e Kosovo.

## 5.2 – Aprontamento de uma Força Nacional Destacada

Para fazer face ao ambiente hostil e exigente, característico deste tipo de TO, torna-se necessário que haja uma preparação e um conjunto de treinos, antes das forças serem enviadas para os países em questão, em particular no que se refere à condução de operações de imposição de paz e demonstração de força, ou até de ajuda humanitária, ações de presença e segurança das populações (Ramalho, 2009).

Tal como menciona o General Pinto Ramalho (2009) “o aprontamento de forças do Exército para a participação em missões internacionais enquadra-se no âmbito do conceito de treino operacional, genericamente definido para este ramo das FFAA, com as condicionantes inerentes à natureza do treino orientado para a missão”.

O modelo de aprontamento de FND em vigor no Exército, é constituído por três fases em Território Nacional, complementado, *a posteriori*, com uma última fase, já no TO em questão, com objetivos diferentes, mas que em tudo se relaciona com as anteriores. Todas elas visam preparar a força para o cumprimento da missão (RepLA, 2014).

No que às fases diz respeito, a primeira refere-se ao aprontamento Administrativo-Logístico, na segunda é feito todo o treino de conjunto orientado para a missão, por fim, é na fase três que se faz a preparação da projeção da Força para o TO (RepLA, 2014).

Importa referir que, com base no aprontamento do 8º CN, é na segunda fase, no âmbito do treino e ações de formação, que é ministrada, entre outras, uma palestra relativa a Lições Aprendidas, com vista a sensibilizar toda a força para a temática em questão (Cardoso, et. al., 2014).

### 5.3 – Caraterização das Missões

#### 5.3.1 – Kosovo

Foi em 1999, através da emissão da Resolução N°1244 do Conselho de Segurança das Nações Unidas (CSNU), que a presença da NATO no Kosovo foi legitimada, determinando que fosse destacada para este território uma força multinacional, destinada a garantir a manutenção da segurança naquele território (Gabinete do Chefe de Estado-Maior do Exército, 2011).

Como força constituída, a *Kosovo Force* (KFOR), tem atualmente 6200 militares, tendo como principais missões, o “treino de Forças de Segurança do Kosovo (KSF), apoiar a organização de uma estrutura civil e política para controlo das *Kosovo Security Forces*, a transferência da responsabilidade de gestão e controlo de espaço aéreo para as autoridades deste país, apoiar as autoridades do Kosovo no desenvolvimento de uma estratégia de controlo e gestão de fronteiras e apoiar e aconselhar as organizações internacionais e autoridades locais” (Gabinete do Chefe de Estado-Maior do Exército, 2011, p. 354).

Com isto, e de acordo com o Gabinete do Chefe de Estado-Maior do Exército (2011), as FND portuguesas que integram a KFOR, pertencem à *KFOR Tactical Manoeuvre Battalion* (KTM), encontrando-se sob controlo operacional do Comandante da KFOR (COMKFOR). Esta força carateriza-se por ter um grau de prontidão elevado para ser empregue em qualquer parte do TO do Kosovo, a fim de “contribuir para a manutenção de um ambiente calmo e seguro e, à ordem, reforçar a Missão da União Europeia, na Bósnia Herzegovina” (Gabinete do Chefe de Estado-Maior do Exército, 2011, p.355).

Desde Março de 2011, que a KTM tem uma constituição multinacional, uma vez que é constituída por militares portugueses e húngaros. Das capacidades desta força destaca-se a de conduzir operações de reserva através de meios terrestres ou aéreos, operações de controlo de tumultos, tendo para tal capacidade de proteção em situações de alteração da ordem pública, efetuar missões de vigilância de fronteiras, escoltas, patrulhas e *checkpoints*. De referir, também, que esta força é autossuficiente em termos logísticos, de comunicações e segurança, dentro do TO, até 72 horas, o que proporciona

ao COMKFOR uma enorme flexibilidade no seu emprego (Gabinete do Chefe de Estado-Maior do Exército, 2011).

A composição da KTM, engloba um Comando e Estado-Maior multinacional, sendo a nação líder Portugal, uma Unidade de Apoio, de escalão Companhia, e duas Unidades de Manobra, também de escalão Companhia, sendo uma portuguesa e outra húngara.

Atualmente encontra-se neste TO o Grupo de Autometralhadoras, comandado pelo Sr. Tenente-Coronel de Cavalaria Jorge Ferreira e em aprontamento o 2º Batalhão de Infantaria Mecanizado, comandado pelo Sr. Tenente-Coronel de Infantaria Carlos Macieira.

### 5.3.2 – Afeganistão

Foi a partir dos atentados terroristas de 11 de Setembro de 2001, às Torres Gémeas e ao Pentágono nos EUA, que se intensificou o combate ao terrorismo internacional, sendo o Afeganistão o primeiro TO deste tipo de combate. Para tal, organizações como a NATO, Organização das Nações Unidas (ONU), e outras Organizações Não Governamentais, intervêm com o objetivo de apoiar a transição para a paz bem como, para introduzir o valor de democracia associado à promoção da segurança e paz, não só interna como internacional (Duarte, 2014).

“De acordo com a resolução 1386 do CSNU, compete à *International Security Assistance Force* (ISAF) apoiar a manutenção da segurança em Cabul e áreas circundantes, com vista a permitir à Administração Interina Afegã o estabelecimento de um governo representativo, multiétnico e estável no Afeganistão. Em complemento, deverá garantir um clima de segurança de modo a permitir a atuação das organizações governamentais e não-governamentais (...)” (Cardoso, et. al., 2014, p.18).

Portugal inicia a sua intervenção neste TO, em fevereiro de 2002, com a participação de um Destacamento Sanitário durante três meses, composto por oito militares dos três ramos das FFAA, com a missão de apoiar o Regimento Médico do Reino Unido em Cabul (Cardoso, et. al., 2014).

Das diversas missões e forças de que Portugal fez parte, destacam-se em 2005, a de nação líder do Grupo de Comando do Aeroporto de Cabul durante um período de quatro meses; de 2005 até 2008 a condução de operações como *Quick Reaction Force*

(QRF) do Comandante da ISAF (COMISAF); ainda neste último ano a contribuição portuguesa passa a ser como *Operational Mentor and Liaison Team* (OMLT), regressando, desta forma, a território nacional a QRF. Contudo, em 2010, após um ano e meio de interregno, viria a constituir-se outra QRF, mas desta vez, numa Área de Operações diferente das anteriores (Cardoso, et. al., 2014). Com a retração desta última, inicia-se a projeção de um grupo de formadores/instrutores, militares dos três ramos das FFAA, destacados para os Centros de Formação do *Afghan National Army* (ANA) (Duarte, 2011).

“Após parecer do Conselho Superior da Defesa Nacional, de 15 de dezembro de 2010, as contribuições de Portugal foram regulamentadas, (...) para a participação de elementos dos três ramos das FFAA e da Guarda Nacional Republicana para a formação e treino das FFAA e Polícia do Afeganistão” tendo como objetivo último “garantir que as autoridades afegãs consigam elas próprias manter a segurança no país” (Duarte, 2011, p.19). Ou seja, nos últimos anos, os CN através da integração de uma MAT na FND, passaram a ter a missão de garantir “assessoria à 111<sup>a</sup> *Capital Division* e à Escola de Aeronáutica Militar do ANA, a proteção, sustentação, gestão e controlo de pessoal e materiais do CN e o apoio a outros militares nacionais no TO” (Cardoso, et. al., 2014, p. 97).

Importa referir, que desde fevereiro de 2002 até à sua retração em 23 de novembro de 2014, as diversas FND portuguesas para o TO do Afeganistão desempenharam múltiplas missões, utilizando para o efeito diversas articulações e tipologias de forças (Cardoso, et. al., p.106).

Atualmente Portugal tem empenhados, neste país, 10 militares integrados na *Resolut Support Mission*<sup>19</sup>.

---

<sup>19</sup> Com o término e evolução da missão da ISAF, surgiu uma nova missão neste TO, designada de *Resolut Support Mission*. Esta missão, que tem um efetivo muito menor, tem como objetivos treinar, aconselhar e auxiliar as *Afghan Security Institutions/Afghan National Security Forces* a desenvolverem-se, focando-se em fornecer orientações que permitirá ao Afeganistão e às forças de segurança encaminhar este país para um futuro sustentável. Consultado a 20 de março de 2015, disponível em <http://www.rs.nato.int/mission.html>.

## Capítulo 6

### Apresentação, Análise e Discussão dos Resultados

#### 6.1 – Caracterização da Amostra

Na fase das entrevistas foram selecionados os últimos seis Oficiais que desempenharam funções de Comando em FND, dos quais três estiveram no Kosovo e os restantes no Afeganistão, de referir que estes cumpriram missões em FND após a implementação da RepLA no Exército Português, em 2012. O Quadro nº1 expõe a caracterização individual de cada um dos entrevistados.

**Quadro nº 1 - Caracterização Individual dos Entrevistados**

Fonte: Autor

Nº	Posto/ Arma/Nome	Funções Desempenhadas na FND	Funções Atuais
1	Coronel Cavalaria Meireles dos Santos	Comandante do 7ºCN/ISAF	Chefe de Estado-Maior do Comando das Forças Terrestres (CFT)
2	Coronel Infantaria Rijo	<i>Senior Advisor</i> da MAT/7ºCN/ISAF	Comandante do Regimento de Infantaria 14
3	Coronel Infantaria Cardoso	Comandante do 8ºCN e <i>Senior Advisor</i> da MAT/ISAF	Chefe de Gabinete do General Inspetor Geral do Exército
4	Tenente- Coronel Infantaria Cordeiro	Comandante do 2º Batalhão de Infantaria Paraquedista/KFOR	2º Comandante do Aquartelamento da Academia Militar na Amadora
5	Tenente- Coronel Infantaria Gonçalves	Comandante do 2ºBatalhão de Infantaria/KFOR	Reserva
6	Tenente- Coronel Infantaria Brito Teixeira	Comandante do 1ºBatalhão de Infantaria Mecanizado/KFOR	Chefe da Repartição de Treino e Operações do CFT

## 6.2 – Análise das Entrevistas

A análise das entrevistas é baseada nos contributos prestados pelos Oficiais entrevistados. Como tal, o guião usado<sup>20</sup> para a realização destas foi similar para todos os inquiridos para haver termo de comparação entre as respostas<sup>21</sup> e relacioná-las entre si.

O estudo das entrevistas teve por base as QD e a QC, a partir destas foi formulado o guião da entrevista com o objetivo de contribuir com informação para dar resposta àquelas. Com base nas respostas dos inquiridos, reuniram-se as ideias chave e com base nestas foram produzidas as análises parciais de cada resposta da entrevista<sup>22</sup>.

### 6.2.1 – Apresentação dos Resultados Relativos à Pergunta nº1

No que à primeira pergunta diz respeito, procurou-se perceber qual a importância que, como Comandantes, atribuem à capacidade de Lições Aprendidas. Esta pergunta visa fornecer informação para dar resposta à QD nº2.

**Quadro nº 2- Resumo das Respostas à Pergunta nº1**

Fonte: Autor

<b>Entrevistados</b>	<b>1 - Os Comandantes/Diretores/Chefes das diversas Unidades/Estabelecimentos/Órgãos são os principais responsáveis por assegurar que as lições são efetivamente aprendidas em proveito da transformação do Exército. Como Comandante, considera importante a existência de uma capacidade de Lições Aprendidas? Porquê?</b>
	Muito importante, porque não temos que viver numa constante ação de tentativa e erro. Para tal esta capacidade deve ser cimentada pois é uma

<sup>20</sup>Ver Apêndice B – Guião de Entrevista.

<sup>21</sup> Ver Apêndice C – Transcrição das Entrevistas.

<sup>22</sup> Ver Apêndice D – Estudo Base de Análise das Entrevistas

1	forma de melhorar todo o processo da Unidade, desde os comandos mais elevados do Exército até aos escalões mais baixos.
2	Sim, esta capacidade transforma as organizações em organizações aprendentes, não só pelos erros mas pelas BP (Boas Práticas) e é isto que permite melhorar os resultados. Unidades sem Lições Aprendidas dificilmente aprenderão, vão fazer mais do mesmo e sem perceberem o porquê.
3	Na teoria é importante, contudo muitas vezes atua-se de uma forma informal, ou seja planeia-se com base nas experiências dos antecessores sem passar pelo processo. Também contribui para tal a experiência individual dos militares.
4	É importantíssimo, mas ainda existe uma ausência desta cultura e para a colmatar depende de cada um de nós, pois é um instrumento fundamental para a melhoria da ação de comando, tendo em vista a possibilidade de resolver algo por antecipação. As Lições Aprendidas aplicam-se a uma vastidão de situações, desde as FND até ao dia-a-dia da Unidade, pois no Exército o desempenho de cargos é rotativo, acabando esta capacidade por contribuir para ganhar o <i>know how</i> dessa função o mais rápido possível.
5	É uma mais-valia para qualquer Comandante, independentemente do escalão, não só nos aspetos táticos como nos administrativo-logísticos. Contudo, no meu caso não usufruí desta capacidade, pois ainda não estava muito desenvolvida. Mas para que esta seja uma realidade, no Exército, têm de se verificar mudanças nas mentalidades, começando pelos Comandantes.
6	São muito importantes, para que não estejamos constantemente a “inventar a roda”. É necessário fazer bem as coisas certas e as Lições Aprendidas permitem-nos dirigir para o que é essencial, pois usamos conhecimento anterior para atingir novos patamares. Para o efeito tem de haver uma mudança de mentalidades e na ação de comando, bem como na forma como analisamos o erro, pois este tem de acontecer para se atingir um desenvolvimento, ou seja para esta capacidade ter sucesso também de haver mudanças na aproximação ao erro.



### 6.2.1.1 – Análise Parcial das Respostas à Pergunta nº1

Do conjunto de respostas à primeira questão infere-se que a capacidade de Lições Aprendidas conduz a uma melhoria nos processos de aprendizagem, sendo este aspeto sinónimo de uma organização aprendente e em simultâneo evita-se que se viva numa constante ação centrada na tentativa e erro. Constata-se que a ação de comando, bem como o planeamento executado está muito centrado nas experiências dos antecessores sem se passar, de forma concreta, por um processo formal de Lições Aprendidas. Na opinião dos inquiridos para que esta capacidade seja uma realidade há necessidade de uma mudança de mentalidades, que faça da partilha de informação uma realidade que possa beneficiar a ação de comando e consequentemente a liderança.

### 6.2.2 – Apresentação dos Resultados Relativos à Pergunta nº2

Com a segunda pergunta procura-se saber se a presente capacidade influenciou o treino e o aprontamento da força que se iria constituir como FND, e se sim de que forma. A informação proveniente desta resposta relaciona-se com a QD nº2.

**Quadro nº 3 - Resumo das Respostas à Pergunta nº2**

Fonte: Autor

<b>Entrevistados</b>	<b>2 – Considera que a Capacidade de Lições Aprendidas influenciou de alguma forma o aprontamento da sua força? Se sim, como?</b>
<b>1</b>	Sim e eu tive sorte pois o chefe da RepLA fazia parte da minha força, o que contribuiu bastante. Desde muito cedo assinalamos algumas particularidades, quer no aprontamento quer na missão, que foram influenciadas pela experiência que este Oficial tinha nesta área. É importante cimentar esta cultura nas FND para, entre outros, se registar o que entende como potencialmente útil para as forças.
	Não, infelizmente no aprontamento não usufruímos de nada, uma vez

2	que não havia qualquer observação, LI ou mesmo aprendida de outras MAT. Indiretamente influenciou na medida em que nos preparamos para tal, identifiquei logo um militar da equipa para as Lições Aprendidas, garanti que toda a gente sabia o processo, qual a responsabilidade individual no levantamento de observações, entre outros, para produzirmos algo durante a missão sobre este tema.
3	Sim, principalmente nas tarefas de assessoria. Nunca começamos da “estaca zero”, agarramos o trabalho dos antecessores para posteriormente ser transportado connosco. Como tal recolhemos informação quer escrita, quer de experiências de MAT que já tinham estado no teatro.
4	Sim, uma vez que fizemos um catálogo de incidências ou problemas que consideramos mais frequentes, por forma evitar o aparecimento de problemas e estar, de alguma forma, preparados para qualquer eventualidade. Até agora os aprontamentos para o Kosovo têm-se demonstrado eficazes, muito devido à continuidade e à rotina que já temos naquele teatro.
5	Não, uma vez que não utilizamos a ferramenta.
6	A estrutura do Batalhão e dos militares que lá servem, permite que haja uma continuidade e transferência de conhecimento. O escrever em artigos e na BD de Lições Aprendidas, tem permitido que não se comece sempre do zero e se atinjam novos patamares de desempenho, havendo para tal uma procura incansável do aperfeiçoamento contínuo, e é isto que permite alcançar novos patamares de desempenho. Neste sentido as Lições Aprendidas contribuíram para que o Batalhão procurasse fazer bem as coisas certas, bem como incentivou a partilhar o seu contributo para o Exército.

### 6.2.2.1 – Análise Parcial das Respostas à Pergunta nº2

Com a segunda questão é de registar que, genericamente, houve alguma preocupação sobre esta temática por parte dos diferentes Comandantes. Porém, cinge-se a certificar que a força tem conhecimento do processo e as responsabilidades de cada

um neste, não havendo uma garantia de que a partilha e a transferência de conhecimento é feita para o Exército em geral e não só para a força sucessora. Contudo, importa destacar que existem diferenças no que aos TO diz respeito.

No caso do TO Afeganistão, verifica-se que efetivamente havia alguma informação e preocupação em contribuir para realimentar a capacidade, em parte, devido à presença de um elemento conhecedor dos benefícios desta, num dos Contingentes em estudo, o que se mostrou ser bastante positivo, pois despertou nos CN sucessores as potencialidades daquela. Quanto à MAT não havia qualquer tipo de informação proveniente desta capacidade e para fazer face a essa lacuna houve necessidade de implementar esse espírito, articular a força para tal, com vista à produção de informação.

Quanto aos Batalhões que estiveram presentes no Kosovo, constata-se que existe, ainda, alguma falta desta cultura, baseando o planeamento de treinos na experiência empírica dos antecessores, uma vez que só o último entrevistado refere que esta capacidade contribuiu, de alguma forma, para “fazer bem as coisas certas” e incentivou à partilha de conhecimento.

### 6.2.3 – Apresentação dos Resultados Relativos à Pergunta nº3

A terceira pergunta visa esclarecer se a capacidade de Lições Aprendidas foi tida em conta e considerada como fundamental durante o aprontamento de uma FND, sendo pedido aos entrevistados algum exemplo de uma situação que tenha sido alterada, devido à informação proveniente desta capacidade. As respostas à presente questão vão dar contributos para dar resposta à QD nº3 e indiretamente à QD nº1.

**Quadro nº 4 - Resumo das Respostas à Pergunta nº3**

Fonte: Autor

<b>Entrevistados</b>	<b>3 – Considera importante ter em conta a capacidade de Lições Aprendidas aquando do aprontamento de uma FND? Se sim, porquê? No seu caso, houve alguma situação que foi alterada, durante o aprontamento, face às informações fornecidas por esta capacidade?</b>
----------------------	---

1	<p>Sim, é importante ter em conta esta capacidade no aprontamento porque há situações e omissões que não temos de repetir, pois existe já um acumular de experiência recolhida do passado. No caso do 7ºCN houve situações pontuais que tivemos de alterar o que tínhamos inicialmente aprontado, face a informações que íamos recolhendo dos relatórios, do contacto com as Unidades que nos precederam e até da Capacidade de Lições Aprendidas. Neste sentido no final do aprontamento, fizemos umas sessões de discussão dirigida, em que os militares que já tinham estado naquele TO apresentavam um tema baseado em situações que viveram, e nós do 7ºCN discutíamos o que é que, eventualmente, faríamos nessa situação.</p>
2	<p>Sim, mas as Lições Aprendidas não tratam de identificar erros e ver o que se pode fazer para os corrigir, mas sim fazer alterações face a observações de resultados obtidos. Na minha opinião as Lições Aprendidas são importantes no aprontamento, porque com base na experiência de CN anteriores, poderia ter obtido <i>inputs</i> que orientassem o nosso trabalho. Acabamos por fazer o que nos pareceu mais ajustado em função da nossa missão. Para tal falei com algumas pessoas e ouvi as suas opiniões, contudo a isso não podemos ter o atrevimento de lhe chamar Lições Aprendidas.</p>
3	<p>Efetivamente houve que fazer ajustes, devido a alterações de efetivos em relação aos anteriores CN. Face à missão houve necessidade de explorar ao máximo as Técnicas, Táticas e Procedimentos em uso pelas tropas Comando, ajustando-as a uma realidade diferente, ou seja foi necessário recorrer à doutrina existente e à experiência que eles possuem, e isto fizemo-lo durante o aprontamento. Para ser mais preciso, face a uma redução de efetivos, não tive à minha disposição uma QRF portuguesa, como tal todos os elementos da escolta deixaram de ser escoltados para fazerem parte do próprio dispositivo de segurança.</p>
	<p>Na altura em que fizemos o aprontamento, ainda não estava estabelecida a base de dados de Lições Aprendidas. Esta temática precisa, no mínimo, da fase de discussão e identificação em grupo e o</p>

4	que acontece é que após a força regressar do TO, face ao limite de tempo em que é preciso preparar os documentos e materiais, acaba por prejudicar esta temática, sendo feita com alguma leviandade, ou seja, após a missão ser cumprida fecha-se à chave e não há mais desenvolvimentos. Neste sentido a metodologia que usei foi recorrer ao <i>know how</i> e experiência que o meu Estado Maior e os restantes comandantes tinham, devido aos largos anos que enviamos FND para o Kosovo, o que acaba por ser benéfico.
5	É importante se fornecer informação pertinente e tratada em tempo oportuno. No nosso caso, o que contribuiu significativamente para o normal desenrolar do aprontamento foram os conhecimentos e experiências vividas em missões anteriores, o permanente contato com a força antecessora, quer na fase de aprontamento quer durante a missão, bem como as observações feitas no reconhecimento por parte do Comando e Estado-Maior do Batalhão ao TO. Considero que este tenha sido o fator que mais influenciou a mudança de certos aspetos que não tinham sido considerados anteriormente.
6	Sim e poderemos destacar três áreas: uma no âmbito da doutrina para as operações militares na manobra de operações de controlo de tumultos; outra no emprego de sistemas não tripulados em apoio às operações; e uma última relativa ao emprego de sistemas de comando e controlo do Exército em prol da força. Sobre estas desenvolvemos e escrevemos contributos para a base de dados de Lições Aprendidas, ainda durante o aprontamento. Basicamente, foi uma procura do que considerávamos que estávamos a fazer de forma correta, debatemos esses assuntos e propusemos alterações que julgávamos adequadas.

### 6.2.3.1 – Análise Parcial das respostas à Pergunta nº3

Pelas respostas à terceira questão constata-se que a capacidade de Lições Aprendidas não influenciou, diretamente, o aprontamento das FND, na medida em que a partilha de informação e de experiências foi baseada na transmissão informal de antecessor para sucessor, limitando-se desta forma a disseminação do conhecimento às

forças que vão sendo empenhadas. Com este procedimento acaba por não haver contributos suficientes que alimentem o processo de Lições Aprendidas, repercutindo-se na pouca influência que esta capacidade tem no aprontamento de FND.

Uma possível causa desta situação poderá ser o facto de ainda não estar implementada a mentalidade que é necessária para que esta capacidade funcione na totalidade, bem como a deficiente utilização das ferramentas disponíveis, tais como a base de dados de Lições Aprendidas. Outro aspeto a realçar é o pouco tempo de que as forças dispõem, após o regresso da missão, para responder a todas as necessidades, e sendo este um processo que carece de tempo e dedicação, acaba por não se terem dados suficientes para produzir informação para os contingentes futuros. Contudo é possível constatar que no caso do entrevistado nº6 houve um esforço para contribuir com informação para a base de dados de Lições Aprendidas, que consideraram ser pertinente para outras forças que lhes sucedessem.

#### 6.2.4 – Apresentação dos Resultados Relativos à Pergunta nº4

Na quarta pergunta procura-se saber qual foi a importância e a preocupação que, como Comandantes e *Senior Advisor*, atribuíram a esta temática durante o aprontamento, na missão e após a mesma. As repostas a esta questão visam fornecer informação para dar resposta às QD nº2 e nº3.

**Quadro nº 5 - Resumo das Respostas à Pergunta nº4**

Fonte Autor

<b>Entrevistados</b>	<b>4 - Qual foi a sua preocupação e o grau de importância que atribuiu às Lições Aprendidas, não só antes da missão mas também durante e após a mesma?</b>
<b>1</b>	Desde o início foi uma preocupação e que foi mais valorizada pelo facto de termos um camarada com experiência nesta área.
	A preocupação foi muita, não sendo a minha área incentivei que outros módulos do CN produzissem também as suas Lições Aprendidas. Uma Observação interessante, e incentivei que fosse feita, era que em

2	missões multinacionais se atenda às percepções culturais das nações contribuintes, como forma de prevenir conflitos dentro da força. No caso da MAT criamos uma Observação e enviámo-la ao CFT e quando regressámos a Portugal encarreguei a minha equipa de tentar criar algo que, face à nossa experiência e à ausência de informação específica sobre esta temática, orientasse o aprontamento de uma equipa de <i>advisers</i> .
3	Formalmente ainda não olhamos seriamente para este processo. Desde o início nomeei um OfLA já com alguma experiência. Esta área acabou por ter mais influência na MAT do que no CN como um todo, pois nós que exercemos uma grande ação junto da Divisão de Cabul, considerámos as Lições Aprendidas não só para o nosso funcionamento, mas também como uma das linhas de ação do sistema afegão. Ou seja, tentámos incutir este espírito, sempre de acordo com a doutrina existente, isto porque o afegão tem fraca literacia, logo é muito importante deixar as coisas escritas, como elementos de Lições Aprendidas
4	Na verdade houve uma maior preocupação com as Lições Aprendidas na preparação, pois durante a missão não tive nenhum empenhamento real. Por isso estas lições, no TO, decorreram das recomendações do Comandante anterior, daí que a ligação com quem nos precede seja fundamental, pois há muita informação pessoal que pode ser transmitida, acabando esta forma informal por se traduzir numa das melhores para a passagem de conhecimento de comandante para comandante. As Lições Aprendidas pecam pela desconcentração da força, e para estas é fundamental que as estruturas não sejam voláteis dessa forma, caso contrário há muita informação que fica parada e esquecida. Após a missão admito que poderia ter feito melhor do que o que fiz, mas as condições não foram as mais adequadas.
5	Qualquer Comandante de FND, desde logo, tem essa responsabilidade, pois está bem explícita nas diretivas. O que executámos, foi o que vinha escrito nesses documentos, daí existir um OfLA que acumulava com as Operações. Os “produtos” do Batalhão nesta área foram

	explanados nos relatórios produzidos.
6	Desde o início procuramos ativar a rede de Lições Aprendidas, através da designação de um OfLA, centrada no Oficial de Operações. Mas a preocupação de relatar e descrever as nossas ações era uma responsabilidade para a qual todas as entidades tinham de contribuir. Como isto estava já incutido no modo de atuar do Batalhão foi mais fácil inserir no relatório e na base de dados, daí que se esta rede de Lições Aprendidas estiver associada à preocupação de relatar/redigir/partilhar todo este processo sai mais enriquecido.

#### 6.2.4.1 - Análise Parcial das Respostas à Pergunta nº4

Da análise das respostas à quarta questão infere-se que efetivamente já existe alguma preocupação com esta temática, no entanto este assunto ainda é tratado muito superficialmente, já que existe uma grande tendência para basear o cumprimento da missão nos contributos e experiências dos antecessores. Contudo, uma equipa com formação adequada e empenhada nesta temática, acaba por valorizar bastante todo o produto operacional realizado por determinado CN e contribuir para o aprontamento de forças futuras e não só para a força sucessora. Ou seja, por forma a garantir uma produção e partilha de conhecimento efetiva, a definição de uma estrutura de Lições Aprendidas nas FND, e não apenas um OfLA, poderá ser benéfico.

Importa relacionar os TO com esta temática. No Kosovo, ao contrário do que acontece no Afeganistão, a missão que se cumpre não é uma missão de risco tão elevado, nem o contacto com os locais é tão constante, daí que se acabe por fazer a passagem de informação de contingente para contingente de uma forma informal. No caso do Afeganistão como há a necessidade de um convívio constante com os militares locais, face à tipologia da missão que era desenvolvida, bem como o nível de ameaça insurgente ser mais elevado, existe uma maior necessidade de passagem de conhecimento e, consequentemente, o alimentar do processo.

Contudo é possível constatar que com o passar dos anos, nas forças que são enviadas para o Kosovo começa a notar-se uma maior preocupação e uma consequente,



ainda que lenta, mudança nas mentalidades, produzindo conhecimento e partilhando-o, tendo o Comandante um papel fundamental neste processo.

### 6.2.5 – Apresentação dos Resultados Relativos à Pergunta nº5

Na questão nº5 procura-se explorar o papel que o Comandante teve no que a esta temática diz respeito, de que forma é que atuava ao considerar algo incorreto. As respostas à presente pergunta fornecem informação para as QD nº2 e nº3.

**Quadro nº 6 - Resumo das Respostas à Pergunta nº5**

Fonte: Autor

Entrevistados	<b>5 – De que forma considera que a sua função como Comandante influenciou a aprendizagem e a alteração de certo procedimento que considerava estar incorreto, quer durante o aprontamento quer durante a missão?</b>
1	Pessoalmente nunca me deparei com um procedimento que considerasse errado e não lhe ter ligado. Se há um procedimento incorreto tem que se alterar, não só durante o aprontamento como durante a missão. É necessário termos o espírito aberto para alterações, quer advenham de uma Lição Aprendida quer de uma experiência.
2	Receio que neste aspeto pouco fiz. Quando me empenho em algo, uma das preocupações é ouvir a equipa anterior, ver os relatórios realizados, não só para evitar os erros como para dar continuidade a outras coisas, como tal tentamos entrosar-nos com a equipa anterior. Durante o aprontamento obriguei cada membro da equipa a apresentar brífingues sobre temas relacionados com o que íamos viver, desta forma a equipa ficou imbuída deste espírito, de questionar as coisas e ver o que se podia melhorar. Durante a missão, nas reuniões discutíamos aspetos que julgávamos terem corrido bem, menos bem, o porquê e o que fazer para evitar, ou seja tentar identificar observações que permitiriam reiterar as BP ou rever processos.

3	<p>Considero que houve ação de comando, pelo facto de conhecer bem a estrutura da NATO e as organizações. A experiência em outros TO, abriu-me portas na forma como me integrei no Quartel de Kaia em Cabul. A minha experiência e a dos restantes elementos do meu comando contribuíra para um processo de reorientação face a novos dados e situações que ocorrem durante o aprontamento, por exemplo face ao reconhecimento do TO, do qual resultaram algumas alterações.</p>
4	<p>Nestas Unidades especiais, frequentemente, os militares que a compõem têm um índice de espontaneidade muito elevado, o que por vezes faz com que não consigamos planear cada atividade antevendo problemas que possam ocorrer. Como Comandante tentei incutir o espírito no Batalhão de que as coisas não podem ser deixadas para o fim, pois desta forma deixo de ter um plano de contingências para atuar. Outro aspeto com que me preocupei foi garantir que todos tinham conhecimento do que se andava a fazer.</p>
5	<p>Se nos aspetos administrativo-logísticos está tudo relativamente normalizado, já no emprego tático não é tão linear. Os princípios devem ser seguidos, mas há muitas formas de cumprir uma missão, contando com a sensibilidade de cada um, ouvindo os elementos com responsabilidade nas diferentes áreas e não descurando os contingentes dos outros países que estão sob o nosso comando.</p>
6	<p>Nada se consegue sozinho, o trabalho em equipa é fundamental. Ao descentralizarmos a iniciativa nos escalões subordinados temos mais conhecimento adquirido e novas informações e por conseguinte um melhor contributo para as Lições Aprendidas. Com isto a Unidade sai a ganhar na forma como melhora a coerência e a credibilidade do seu produto operacional e na motivação dos quadros. Se contribui para tal, foi na implementação da doutrina Comando/Missão e de ver o erro como algo que nos permite atingir novos patamares de desenvolvimento.</p>

### 6.2.5.1 - Análise Parcial das Respostas à Pergunta nº5

Pela análise das respostas à presente pergunta constata-se que quando há algo que se considera errado, um Comandante deve intervir com rapidez, independentemente da fase da missão, verificando o porquê de tal ter sucedido e o que fazer para não voltar a acontecer, nunca deixando um problema arrastar-se ou despreocupar-se dele. Para o efeito é importante que o líder tenha conhecimento das experiências dos seus antecessores e descentralize a sua ação de comando nos seus subordinados, contribuindo assim para uma maior quantidade e fluxo de informação e para uma maior celeridade nas alterações a efetuar ao planeamento.

Uma má perceção do que é o “erro” está também associado ao desprezar, por parte de alguns Comandantes, desta capacidade. Para que este processo seja bem-sucedido é essencial que o erro não seja visto como algo mau e que não pode acontecer, mas sim como algo que nos permita reavaliar os procedimentos e verificar a adaptabilidade da doutrina a cada situação. Para tal é necessário ter a mentalidade aberta, vendo o erro segundo uma perspetiva de mudança e de desenvolvimento, e a consequente partilha da nova informação, sendo o Comandante o principal responsável para que tal aconteça.

### 6.2.6 – Apresentação dos Resultados Relativos à Pergunta nº6

Na questão nº6 procura-se conhecer a importância que um OfLA tem numa FND, o seu papel no seio do Estado-Maior, se tinha formação específica para desempenhar o cargo e se era adequada às exigências. A presente pergunta visa fornecer informação para as QD nº1 e nº3.

**Quadro nº 7 - Resumo das Respostas à Pergunta nº6**

Fonte: Autor

<b>Entrevistados</b>	<b>6 - Como vem previsto na Diretiva 98/CEME/12, a alteração dos Quadros Orgânicos contempla um Oficial de Lições Aprendidas em exclusividade ou em acumulação de funções. O seu Oficial de</b>
----------------------	---

	<b>Lições Aprendidas tinha formação específica na área em questão? Em caso afirmativo, considera que essa formação foi suficiente e esteve de acordo com as necessidades específicas da missão?</b>
<b>1</b>	O OfLA tinha a formação. Contudo é inevitável a acumulação de funções, o que acaba por fazer com que as tarefas a desenvolver por essa pessoa sejam menos conseguidas. Gostaria que fosse possível que nos Quadros Orgânicos houvesse um OfLA em exclusividade, mas tenho dúvidas que seja possível. Para tal é necessário haver uma repartição, a nível Exército, que trate esta temática, pois no resto das Unidades é impossível individualizar esta função numa pessoa.
<b>2</b>	O plano de aprontamento continha uma palestra sobre esta temática para todo o CN, mas depois os OfLA teriam uma formação extra, e o Oficial da minha equipa teve-a e julgo que esta foi suficiente. Contudo este Oficial necessita de perceber, absorver, viver e transpirar o processo, passando a ser uma forma de estar na vida, e não é a formação de quatro ou cinco dias que desperta as pessoas para tal. Porém, em última instância, cada militar deve estar munido deste sentido crítico.
<b>3</b>	Este Oficial tinha a formação específica e acabou por dar o seu contributo. Contudo ele estava em acumulação de funções, uma vez que todos os elementos da MAT acumulavam com áreas do CN. Neste caso ele era Oficial de Logística, OfLA e Oficial de Apoio de Fogos.
<b>4</b>	O meu Oficial de Operações teve formação sobre esta área e consequentemente transmitiu-a ao Estado-Maior e aos Comandantes. Contudo o trabalho de Lições Aprendidas é um trabalho que, ou há uma LI de elevado risco e é necessário intervir de imediato, ou então é adiado, uma vez que é necessário priorizar face ao tempo disponível. Com isto é importante que depois de tudo encerrado, os intervenientes se sentem e desenvolvam este trabalho. Julgo que esta sobreposição de responsabilidades é pouco rentável, uma vez que o Oficial de Operações tem muito trabalho a desenvolver.
	A formação foi realizada e ministrada pelos elementos da RepLA, tendo como alvo o Estado-Maior e Comandantes. Contudo esta não

5	deveria ter sido feita durante o aprontamento, mas sim imediatamente antes do início. Considero que seria mais lógico o OfLA ser o Chefe de Estado-Maior, pois este tem uma visão mais abrangente sobre todos os aspetos do funcionamento e emprego do Batalhão, porque necessitando do Oficial de Operações a 120% na sua área, não o vou estar a empenhar 20% nas Lições Aprendidas.
6	Sim, sem dúvida. O Oficial de Operações teve a formação e outros quadros também a tiveram, inclusive a RepLA disponibilizou-se a ir ao Batalhão dar formação a mais quadros. Isso foi muito benéfico, pois permitiu alargar o manancial de conhecimento a mais elementos e dessa forma incentivar a utilização de todo o processo.

#### 6.2.6.1 – Análise Parcial das Respostas à Pergunta nº6

As respostas à presente questão permitem concluir que os OfLA das diferentes FND tiveram formação específica, a par de mais elementos da força, tais como os Comandantes e o Estado-Maior, contudo parece ser insuficiente para despertar nos Comandantes a importância das Lições Aprendidas. Outro aspeto importante é que a formação deveria ser proporcionada antes do início do aprontamento, dispondo-se de mais tempo para assimilação e compreensão deste assunto e, desta forma haveria mais oportunidades para se incutir esta mentalidade na força.

Importa também realçar que, face às reduções de efetivos e de meios, é muito difícil o exercício das funções de OfLA em regime de exclusividade, o que acaba por prejudicar a execução das tarefas inerentes a cada cargo. O exercício das funções de OfLA em acumulação, na maioria das vezes, faz com que as Lições Aprendidas sejam preteridas para segundo plano. Na impossibilidade de haver exclusividade de funções e no caso das forças constituídas com Estado-Maior, poderia ser o Chefe de Estado-Maior a desempenhar essa função, já que este tem uma visão mais abrangente sobre o comando da força. Nos casos em que não exista Estado-Maior, deverá ser equacionada a melhor forma de atuação, de acordo com a força em questão e das funções atribuídas aos seus militares.

### 6.2.7 – Apresentação dos Resultados Relativos à Pergunta nº7

A sétima pergunta visa perceber se houve preocupação, por parte dos entrevistados, em questionar os antecessores sobre aspetos que considerassem importantes ter em conta para garantir o sucesso da missão, e se estes alteraram de alguma forma a modalidade de ação estipulada. Com esta questão, procuram-se contributos para dar resposta as QD nº2 e nº3.

**Quadro nº 8 - Resumo das Respostas à Pergunta nº7**

Fonte: Autor

Entrevistados	<b>7- Durante a sua missão, em algum caso, recorreu a experiências passadas pelos seus antecessores no TO, que julgou serem importantes para fazer alterar, de alguma forma, a modalidade de ação que tinha pensado executar?</b>
1	Claramente, quer no aprontamento quer no TO, uma vez que o conhecimento tem de ser passado de forças para forças, e este tipo de conhecimento, através da experiência de outros, relaciona-se muito com as Lições Aprendidas.
2	Houve essa preocupação e fizemo-la o mais cedo possível, inclusive fizemos o reconhecimento do TO meses antes da projeção e desta forma permitiu uma melhor orientação do aprontamento. Tudo o que fomos “beber” à equipa anterior foi tido em consideração. Fizemos contatos diretos, inclusive de militares específicos de cada cargo, para trocar informação, procuramos ter acesso aos relatórios que faziam, para fazer um acompanhamento da situação. Claro que moldou o nosso comportamento, quer nas situações de sucesso quer nas menos boas.
3	Sem dúvida, apoiei-me nomeadamente no Comandante da <i>Force Protection</i> , para assuntos sobre a proteção da força e planeamento de ações ou visitas no Sul de Cabul. Na parte da assessoria também, pois tinha comigo militares que já era a terceira vez que cumpriam este tipo de missão, o que acabou por ser benéfico. Houve portanto <i>inputs</i> destes militares que face à experiência e à sua credibilidade, permitiram-me

	decidir de uma certa forma e por vezes alterar a minha decisão.
4	Sim, não só as experiências de Comandantes anteriores mas as experiências dos militares que tinha comigo. Em termos de aprontamento não é muito o que difere de teatro para teatro, por isso até aqui o <i>know how</i> é transmissível. O passo seguinte são as Lições Aprendidas específicas de cada TO e missões. Porém há sempre informação que é passada de uma forma informal que é importante.
5	Só nas situações de rotina e de treino em TO, pois a situação é volátil, os eventos não são cíclicos e a sua localização pode verificar-se em qualquer parte do teatro.
6	Sim, ouvimos os Comandantes anteriores. O Batalhão e eu tínhamos já estado no Kosovo em 2006 e alimentamo-nos dessas experiências, não vertidas na BD de Lições Aprendidas. Apoiámo-nos também nos reconhecimentos que acabaram por moldar o que queríamos fazer no TO. Houve uma convergência do que era o posicionamento do Batalhão para as questões do treino operacional, com a situação particular do Kosovo e que reflete o posicionamento deste como o conhecimento passado para cumprir a missão no teatro.

#### 6.2.7.1 – Análise Parcial das Respostas à Pergunta nº7

Da análise das respostas à presente questão, constata-se que o conhecimento de experiência feito dos antecessores, não só durante o aprontamento como durante a missão propriamente dita, molda o comportamento dos sucessores. A presente situação acaba por ser bastante positiva, pois há uma preocupação por parte dos Comandantes em garantir que os sucessos passados são repetidos e que as falhas sejam evitadas, todavia este conhecimento fica apenas disponível para a força sucessora, pois não é partilhado, genericamente, a nível do Exército.

Sendo este método informal de passagem de informação e de experiências bastante importante e útil, cabe aos diversos Comandantes partilhar esta informação, não só com as forças que lhe vão suceder, mas com todos os militares que necessitem de informação sobre determinada experiência vivida num certo TO.

### 6.2.8 – Apresentação dos Resultados Relativos à Pergunta nº8

Com a última pergunta da entrevista procura-se conhecer quais são, segundo um Comandante, as vantagens que é possível retirar de uma capacidade de Lições Aprendidas em proveito de um melhor desempenho de uma força quando empenhada num TO. Com estas respostas, pretende-se que contribuam para dar resposta à QD nº1.

**Quadro nº 9 - Resumo das Respostas à Pergunta nº8**

Fonte: Autor

Entrevistados	<b>8 – Na sua opinião, quais são as maiores vantagens que é possível retirar da capacidade de Lições Aprendidas, em proveito de um melhor desempenho de uma FND?</b>
1	Efetivamente, possuímos uma Base de Dados de Lições Aprendidas ajuda-nos a evitar cometer erros/omissões, tanto para o contato social como para o treino operacional ou para a proteção individual, mas isto não se aplica apenas às FND. Dispomos de um processo que já está discutido e analisado de uma determinada situação, que funciona melhor com uma alteração, é muito vantajoso, sendo este o caminho para o desenvolvimento.
2	As Lições Aprendidas realimentam o sistema, permite-nos otimizar, evoluir e identificar mudanças de contexto, no fundo fazer mais e melhor. Uma organização que não desenvolva o seu próprio processo de Lições Aprendidas é uma organização que acaba por morrer, pois o “crescimento” é fazer muita coisa, mas o “desenvolvimento” é fazer as coisas certas. No caso das FND, há uma missão a cumprir e se não houver no aprontamento um conjunto de observações que façam com que as pessoas estejam atentas, para que se num certo procedimento em que força anterior atou de determinada forma e o resultado não foi o esperado, é necessário refletir e aprender com isso. Basicamente serve para fechar o ciclo, realimentar o sistema, rever os processos e reorientar o esforço.



3	É muito importante. É muito difícil entender os sinais e situações que ocorrem no seio destes TO e dos atores locais, e só se consegue superar esta dificuldade com a formação e esta tem de assentar na experiência do passado, no que fica registado, ou seja, é um processo evolutivo que inclui as Lições Aprendidas. Quando vamos para uma missão, temos que ser conhecedores da situação que se vive e isso consegue-se através de um processo de Lições Aprendidas. Contudo, existe o defeito de que muitas vezes fazemo-lo de uma forma meramente informal, mas acaba por estar intrínseco.
4	Um Comandante numa missão tem por obrigação cumpri-la, preservando o seu potencial e, para tal, é fundamental e determinante considerar as Lições Aprendidas, pois são um sério e importantíssimo meio para satisfação deste aspeto.
5	As vantagens serão enormes, desde que haja uma capacidade de Lições Aprendidas útil, eficaz e, principalmente, oportuno. Se não for atual não tem proveito para a força que está a aprontar ou em missão. Por isso é que praticamente todos os Comandantes recorrem ao último CN, mantendo, com este, contatos informais durante a missão.
6	Não diria que é só da FND, mas do Exército como um todo e para o seu produto operacional. As Lições Aprendidas devem ser continuamente sustentadas para apoiar o treino operacional, com a finalidade de prosseguir a procura incansável do aperfeiçoamento contínuo, ou seja aperfeiçoar e adaptar o que existe. Ficar parado na instituição militar não deve ser uma atitude constante. O crescimento e a globalização da tecnologia traz efeitos e implicações para a Tática e nós devemos estar despertos para isso e portanto as Lições Aprendidas devem alimentar este ciclo.

#### 6.2.8.1 – Análise Parcial das Respostas à Pergunta nº8

Pela análise das respostas dos entrevistados, constata-se que esta capacidade é muito importante e é indispensável ser tida em conta. Várias são as razões apresentadas

sendo de destacar: evitar cometer erros/omissões; identificar mudanças de contexto; preservar o potencial de combate; aperfeiçoar e adaptar o que existe; reorientar esforços.

Nos dias de hoje, face à constante e rápida evolução que se faz sentir e à necessidade de a acompanhar, uma organização que não tenha a sua própria capacidade de Lições Aprendidas acaba por morrer e o Exército não é exceção. No entanto, e apesar das vantagens apresentadas é de destacar que se a capacidade existente não for útil, eficaz e oportuna não tem proveito para as forças que estão em aprontamento ou em missão. É por esta razão e por outras, como o desconhecimento, que a transmissão de informação e de experiências passadas continua a ser realizada de uma forma informal, não havendo, por conseguinte, uma implementação e revisão dos processos existentes e um realimentar do sistema.

## **Capítulo 7**

### **Conclusões e Recomendações**

#### **7.1 - Resposta às Questões Derivadas**

Relativamente à QD nº1, **“Quais as principais vantagens da implementação de uma capacidade de Lições Aprendidas?”**, a resposta surge de um aliar de informação proveniente do enquadramento teórico com a análise das entrevistas realizadas.

Uma organização que, nos dias de hoje, não seja capaz de acompanhar a constante evolução e mudança do meio que a envolve, revendo, aperfeiçoando ou anulando os seus processos é uma organização que acaba por morrer. É neste sentido que uma capacidade de Lições Aprendidas se constitui como um meio para evitar que tal aconteça, constituindo-se esta, como a sua principal vantagem.

Ao nível das FFAA, uma capacidade de Lições Aprendidas permite: que o conhecimento, apoiado na doutrina atual e na experiência vivida por alguém, seja partilhado com toda a organização; identificar mudanças de contexto que a evoluem, garantindo desta forma uma revisão e adaptação da doutrina existente; evitar a repetição de erros e assegurar os sucessos do passado; aperfeiçoar os processos de aprendizagem, baseando a formação nos conhecimentos e experiências vividos por quem efetivamente enfrentou determinada situação. Em suma, uma capacidade de Lições Aprendidas, em contexto militar, permite que uma missão seja cumprida, preservando ao máximo o Potencial de Combate.

Quanto à QD nº2, **“Qual o papel dos Comandantes/Diretores/Chefes para o sucesso do Processo de Lições Aprendidas”**, constata-se que segundo o conceito de capacidade de Lições Aprendidas, as bases desta são a “Liderança” e a “Mentalidade” e é neste sentido que o Chefe de uma organização é importante para que toda esta estrutura funcione e seja bem sucedida.

O Comandante é quem lidera e como tal é este que tem a responsabilidade de, numa primeira fase, intervir quando algo é considerado incorreto, descentralizando a

sua ação de comando e ouvindo a opinião dos subordinados, assegurando desta forma um maior fluxo do conhecimento e de experiências. Numa segunda fase, deve o Comandante adaptar e implementar na organização uma mentalidade de Lições Aprendidas, garantindo que todos conhecem o processo e o seu papel no seio desta estrutura, ou seja, incutir o espírito, nos diversos quadros, de compreender a razão de determinado procedimento ter acontecido de certa forma, não vendo o erro como negativo, mas sim como algo que permita à organização reavaliar os processos e, no fundo, aprender. Numa terceira fase, um Comandante deve garantir a partilha de conhecimentos não só no interior da sua Unidade mas também na organização como um todo, contribuindo desta forma para que esta seja uma “Organização Aprendente”.

No que concerne à QD nº3 **“Qual a relação que existe entre a capacidade de Lições Aprendidas e o aprontamento de FND?”**, importa referir que é altamente benéfico que o conhecimento e as experiências vividas por determinada força num TO sejam partilhadas com todo o Exército, pois desta forma permite-se que a informação seja transmitida a todo o universo e não apenas aos militares que se vão sucedendo em determinado cargo/função.

Outro aspeto importante surge do facto de que o aprontamento, face a uma série de contingências, não permite preparar a força para as mais diversas situações, por conseguinte, é a uma capacidade deste género que os militares devem recorrer para partilhar determinada situação e assim, modificar ou rever o planeamento idealizado.

Apesar disto, verifica-se que ainda existe nas FND uma quase ausência de produção deste tipo de conhecimento, pois o que se constata é que esta partilha de experiências vividas, ao invés de estar a ser realizada ao nível do Exército através das diversas ferramentas de Lições Aprendidas existentes, está a ser feita apenas entre as forças que se vão sucedendo nos diversos TO. Para tal os Comandantes estabelecem contatos diretos entre si, realizando e alterando o seu planeamento com base nestes contributos informais.

Outro aspeto que importa realçar é o do OfLA no seio das FND. Este, delegado pelo Comandante, é o responsável por apoiar a capacidade de Lições Aprendidas, informando e partilhando informação e experiências vividas no TO, através da base de dados de Lições Aprendidas. Contudo, o papel deste Oficial é muitas vezes considerado como acessório, face à inevitável acumulação de funções, relegando na maioria das vezes esta função para segundo plano.

## 7.2 - Verificação das Hipóteses

Após responder às QD, surge a necessidade de verificar se as hipóteses de resposta a estas, inicialmente formuladas, são válidas ou não.

Relativamente à primeira hipótese, **“As principais vantagens que a Capacidade de Lições Aprendidas tem são: aprender com os erros do passado; garantir que os indivíduos e a organização podem reduzir o risco de repetição de erros aumentando a possibilidade de ocorrência de êxitos e garantir a disseminação rápida de informações úteis”**, verifica-se que é válida.

Segundo o estudo realizado, constata-se que as principais vantagens da implementação de uma capacidade de Lições Aprendidas correspondem às que foram inicialmente idealizadas, ou seja, no fundo aprender com as situações vividas e, desta forma, identificar mudanças de contexto, rever os processos existentes, reorientar esforços, sendo que para tal a partilha de conhecimento constitui-se como o meio essencial para que tudo isto aconteça.

Quanto à segunda hipótese, **“Os Comandantes têm um papel fundamental de forma a garantir o sucesso desta capacidade, pois são estes que asseguram que as lições são efetivamente aprendidas por parte da sua U/E/O”**, constitui-se como parcialmente válida.

Efetivamente, o Comandante é o responsável máximo por implementar na Unidade uma mentalidade própria de Lições Aprendidas, garantido que cada militar conhece o seu papel na estrutura de Lições Aprendidas; por assumir os erros e aprender com eles; por reformular procedimentos e partilhar as experiências vividas com todo Exército, através das ferramentas disponíveis.

Apesar da hipótese se confirmar, ela não se verifica em toda a sua plenitude já que esta temática, com alguma frequência é relegada para segundo plano pelos Comandantes e tal pode ocorrer quer porque é dada prioridade ao cumprimento estrito da missão, quer por indisponibilidade temporal ou ainda por desconhecimento das potencialidades da capacidade de Lições Aprendidas.

Por fim, relativamente à terceira hipótese, **“A relação que existe entre a capacidade de Lições Aprendidas e o aprontamento de uma FND tem como foco garantir que os militares que sucedem aos que se encontram destacados do país,**

**evitem a ocorrência dos mesmos erros e repitam os sucessos que estes, obtiveram, assegurando desta forma uma maior probabilidade de êxito, por parte de futuros contingentes”,** não se confirma na totalidade.

Idealmente a hipótese confirmar-se-ia, pois uma capacidade de Lições Aprendidas tem como objetivo evitar os erros e repetir os sucessos do passado, no entanto no seio das FND ainda não se verifica a total fruição desta.

Efetivamente existe a preocupação por parte dos diversos Comandantes em evitar as falhas e repetir os êxitos dos antecessores, contudo o modo como a informação é transferida, através da troca de experiências entre os militares das forças que se vão sucedendo, moldando os seus comportamentos e planos baseados neste conhecimento, peca pela sua informalidade. Este conhecimento sendo importante e necessário, é no entanto limitativo já que se circunscreve às FND que se vão sucedendo nos diversos teatros. Sendo esta temática um dos desideratos da capacidade de Lições Aprendidas, deveria ser predominantemente através desta, que a partilha de informação seria efetuada, garantindo-se que todo o Exército tenha possibilidade de acesso a este.

### **7.3 - Resposta à Questão Central**

Terminada a recolha e análise de informação, está-se em condições de responder à QC, inicialmente formulada, **“Qual a influência que a Capacidade de Lições Aprendidas, implementada no Exército Português, tem na preparação/treino de um aprontamento de uma FND, para os diversos TO?”**

Como “Organização Aprendente” que o Exército é, uma capacidade de Lições Aprendidas constitui-se como altamente vantajosa. Contudo, reconhece-se que para que toda a estrutura envolvente esteja focada neste assunto, é exigido às unidades responsáveis um grande esforço, não só em garantir o conjunto de ferramentas adequadas, como o de inculcar a mentalidade necessária a todos os quadros do Exército. Esta dupla exigência deve levar a uma constante procura na melhoria e adaptação do que existe, preparando e acautelando futuras atividades e tentando sempre alcançar níveis elevados de desempenho, partilhando o conhecimento com os demais.

Face ao descrito, várias são as razões que levam a concluir que a Capacidade de Lições Aprendidas ainda não influencia, diretamente, o aprontamento de FND.

Uma das razões para que tal aconteça prende-se com o facto de esta temática ser recente no Exército Português, assim como a repartição responsável por ela, não permitindo, ainda, que todo o universo de militares tenha conhecimento dos benefícios desta.

Outro aspeto centra-se no facto de não estar implementado no seio do Exército a mentalidade própria que esta capacidade exige, constituindo-se os Comandantes das diversas U/E/O como os responsáveis por fazê-lo.

Importa também referir que no que às FND concerne, o conhecimento e experiências adquiridos são de transmissão quase exclusiva à força sucessora, não se verificando partilha a um nível mais global, sendo este tipo de transmissão informal a mais utilizada pelos Comandantes para moldar o plano de treinos do aprontamento ou para rever certo procedimento.

A influência que a presente capacidade e processo têm ao nível das FND está nas formações que estas forças têm durante o aprontamento e no designar, no seio do seu Estado-Maior, um Oficial responsável por esta temática.

Apesar do descrito anteriormente, denota-se que vão sendo dados pequenos passos que permitem antever um evoluir da influência da Capacidade de Lições Aprendidas no aprontamento de FND, uma vez que surgem indícios de uma maior preocupação em implementar a mentalidade adequada no seio destas forças, produzindo-se algum conhecimento, que face à inexistência de informação, urge incentivar a produção e partilha de conhecimento com os demais, realimentando o sistema como um todo.

#### **7.4 - Limitações da Investigação**

Desde a fase inicial da investigação surgiram algumas dificuldades que condicionaram o desenvolvimento do estudo previsto.

No que à amostra da entrevista concerne, importa referir que, devido ao facto desta capacidade ter sido apenas introduzida em 2012, as forças que de alguma forma, poderiam ter beneficiado ou contribuído para esta, foram as projetadas posteriormente a esta data. Como tal a amostra selecionada cinge-se às forças destacadas, após ter sido instituída esta capacidade no Exército. Face à impossibilidade de contato pessoal com o

Comandante do 6ºCN, por este se encontrar fora do país, recorreu-se ao *Senior Advisor* da MAT do 7ºCN.

Por fim limitou-se o estudo aos TO do Afeganistão e do Kosovo, devido ao facto de serem os que mais militares mobilizam e mobilizaram no Exército Português, e dos que mais documentação existe.

## 7.5 - Recomendações e Sugestões

Concluída a investigação e face aos contributos dos entrevistados, importa referir recomendações e sugestões que advêm do processo de análise, por forma a garantir que a Capacidade de Lições Aprendidas tem mais influência no seio das FND. São elas:

- Introduzir esta temática na formação dos Oficiais e dos Sargentos, não só dos Quadros Permanentes como os de Regime de Contrato, assegurando-se que estes quando terminarem a sua formação já tenham este assunto e a respetiva mentalidade interiorizados;
- Na impossibilidade de evitar a acumulação de funções, nas forças que sejam constituídas com Estado-Maior, empenhar o Chefe de Estado-Maior como OfLA, uma vez que este, por inerência das suas funções, tem uma visão mais abrangente sobre todos os aspetos relacionados com o emprego de um Batalhão ou de um CN. Nos casos em que não exista deve ser equacionado de acordo com a força em questão;
- Ao invés de incorporar o Curso de Lições Aprendidas nível 1, durante o aprontamento das FND ou numa fase adiantada do mesmo, realiza-lo antes de se iniciar o aprontamento propriamente dito, proporcionando mais tempo para a compreensão e assimilação deste assunto por parte de toda a força, bem como para o aproveitamento dos benefícios da formação durante o aprontamento;
- Após o *términus* da missão, aumentar o tempo pós retração da força, prevendo um período de reflexão, para que se possa passar o conhecimento tácito a explícito, estruturando-o para efeitos de partilha no Portal e Base de Dados de Lições Aprendidas;
- Promover nos vários patamares do Exército a existência e a importância do Portal de Lições Aprendidas, constituindo-se os Comandantes/Diretores/Chefes como os principais agentes na divulgação das potencialidades deste, assegurando que todos os



militares tenham conhecimento da existência desta capacidade, e consequentemente realimentem a capacidade de Lições Aprendidas;

- Promover o modelo ODCR a nível Exército, para permitir a conversão do conhecimento tácito em explícito, pois desta forma não se perderá informação e experiência adquirida ao longo dos anos nos demais TO.

## Bibliografia

- 8º Contingente Nacional. (Setembro de 2014). 8º CN/FND/ISAF. *Jornal do Exército*, 24-31.
- Academia Militar. (2013). *NEP 520/2ª*.
- Assembleia da República. (2005). *Constituição da República Portuguesa*. Lisboa.
- Assembleia da República. (2009). Lei n.º 31-A/2009. *Lei de Defesa Nacional*. Lisboa.
- Branco, C. M. (2008). A OTAN no Afeganistão e os Desafios de uma Organização Internacional na Contra-subversão. *Cadernos do IDN*, 15-23.
- Cardoso, N., Domingos, P., Marino, L., Almeida, P., Bernardino, J., Fontoura, Ó., et al. (2014). *International Security Assistance Force - Portugal - 12 anos de participação na ISAF* (8º Contingente Nacional/ISAF ed.).
- CEME. (2012). Diretiva n.º98/CEME/12. *Capacidade de Lições Aprendidas*. Oeiras.
- Center For Army Lessons Learned. (2011). *Establishing a Lessons Learned Program*.
- Costa, J., & Melo, A. (1999). *Dicionário da Língua Portuguesa* (8ª ed.). Porto: Porto Editora.
- Duarte, N. (Novembro de 2011). Presença Portuguesa no Afeganistão. *Jornal do Exército*, 18-23.
- Estado-Maior do Exército. (2012). *PDE 0-32-00 Lições Aprendidas*. Exército Português.
- Fortin, M. (1999). *O Processo de Investigação. Da Investigação à realização*. Loures: Lusociência.
- Fred. (2013). *The COL John Boyd Strategy Group*. Obtido em 4 de Fevereiro de 2015, de The Science of Strategy Institute: <http://scienceofstrategy.org/main/content/col-john-boyd-strategy-group>
- Freixo, M. J. (2011). *Metodologia Científica - Fundamentos, Métodos e Técnicas* (3ª ed.). Lisboa: Instituto Piaget.
- Gab CEMGFA. (2013). *Press Kit-ISAF*.
- Gabinete do Chefe do Estado-Maior do Exército. (2011). *Transformação do Exército no Período 2010-2011*. Lisboa: Exército Português.

- Galindro, A., & Silva, N. (2012). *Bases de Dados e Sistemas de Informação*.
- Governo. (2014). Decreto-Lei n.º 186/2014. *Lei Orgânica do Exército*. Lisboa.
- Inácio, S., Vinagreiro, E., Amador, G., Garcia, S., & Ferreira, S. (2014). O Papel do Media nos Conflitos Armados. Estudo de caso das FND. *Revista de Ciências Militares*.
- Iracki, J. (2014). Army Acquisition Lessons Learned. *Defense AT&L*, 36-40.
- Joint Analysis and Lessons Learned Center. (2011). *The NATO Lessons Learned Handbook*.
- NATO. (2011). *NATO Lessons Learned Policy*.
- NATO. (2011). *AJP-3(B) - Allied Joint Doctrine for the Conduct of Operation*.
- NATO. (2013). Bi-SC Directive Number 075-003. *Collective Training and Exercise Directive*.
- NATO. (2013). Bi-Strategic Command Directive 080-006. *Lessons Learned*.
- Ramalho, J. P. (2009). O Aprontamento e Sustentação das Forças do Exército nas Missões Internacionais da NATO. *Nação e Defesa*, 63-80.
- Repartição de Lições Aprendidas. (2014). *Insuficiências do Modelo de Aprontamento para as FND/ISAF*.
- Repartição de Lições Aprendidas. (2014). *Lições Aprendidas Guia básico para líderes*.
- Rouco, J. C. (2012). *Modelos de gestão de desenvolvimento de competências de liderança em contexto militar*. Tese de Doutoramento, Lisboa.
- Sarmento, M. (2013). *Metodologia Científica para a Elaboração, Escrita e Apresentação de Teses*. Lisboa: Universidade Lusitana Editora.
- Soares, V., & Adelino, E. (1962). *Dicionário de Terminologia Militar*. Edição dos Autores.
- Sousa, M. J., & Baptista, C. S. (2011). *Como Fazer Investigação, Dissertações, Teses e Relatórios*. Lousã: Pactor.
- U. S. Marine Corps. (1996). *MCDP - 6 Command and Control Theory*.

## Apêndices

### Apêndice A - Descrição do Processo de Lições Aprendidas

O Processo de Lições Aprendidas implementado no Exército português tem por base o processo da NATO. O processo divide-se em três fases principais: Fase de Análise, Fase de Ação Corretiva e Fase da Disseminação (ver Figura nº4).

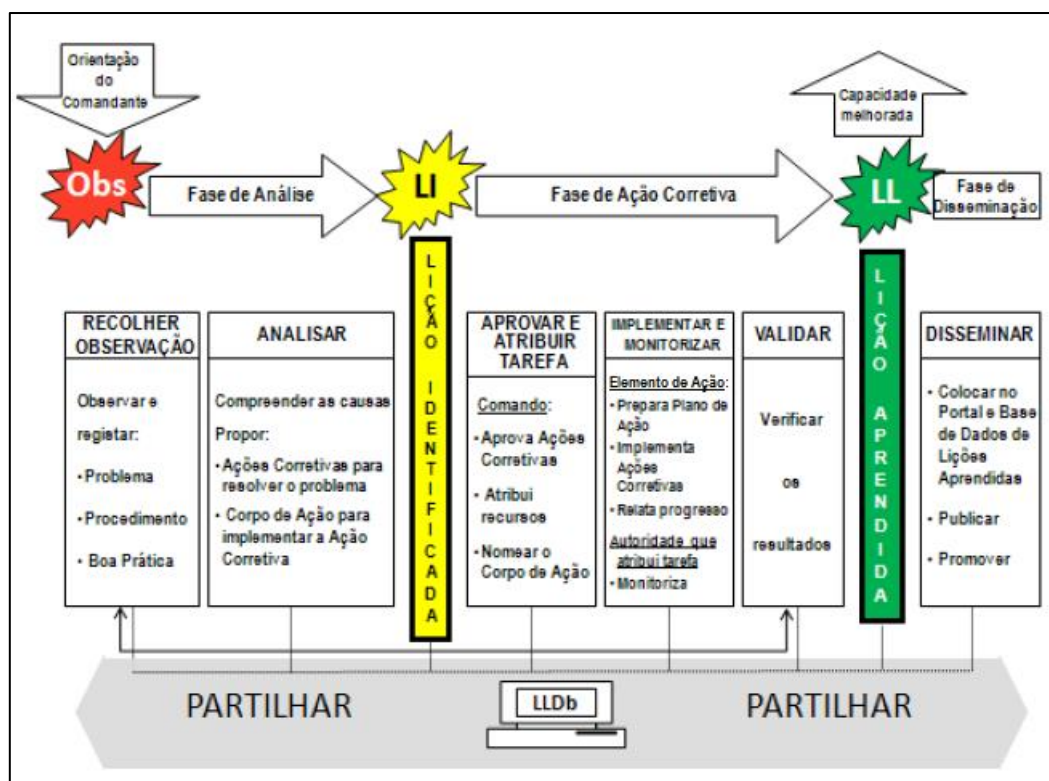


Figura nº 4 - Processo de Lições Aprendidas

Fonte: EME, 2012, p. 2-5

## Fase de Análise

A presente fase do processo, tal como representa a Figura nº 4, termina quando se produz uma Lição Identificada<sup>23</sup>.

O primeiro passo desta fase constitui-se por Recolher Observações<sup>24</sup>. Isto porque cada atividade que é executada tem um resultado esperado, que se correr como planeado, pouco há para aprender com ela. Por outro lado, se não forem atingidos os resultados expectados, há algo a aprender com essa atividade. Como tal, deve haver uma preocupação em registar, qualquer diferença em relação ao resultado esperado, como uma observação.

Quanto ao segundo passo, Analisar, é de referir que, nesta etapa o observador deve fazer uma primeira análise dos fatores que contribuíram para que os resultados da atividade não fossem os expectáveis, identificando uma proposta para solucionar a mesma. Esta análise, nos casos em que os resultados foram os expectados, e se compreendeu o que levou essa atividade a ter sucesso, produz um tipo de LI, que é designado por BP<sup>25</sup>. Por outro lado, naquelas situações em que não foram atingidas as expectativas existe a necessidade de corrigir o problema, ou seja, de implementar uma Ação Corretiva (AC)<sup>26</sup>.

O produto final desta Análise, constitui-se como uma LI, e é partir desta que começa a Fase de Ação Corretiva (EME, 2012).

Para melhor fazer o registo de Observações, que podem derivar numa LI, existe um modelo específico para esse fim denominado de Modelo ODCR. O referido modelo divide-se em quatro fases: a primeira diz respeito à Observação, que deve ser “uma breve afirmação factual para descrever o que aconteceu e a diferença em relação às expectativas” (EME, 2012, p. C-1); a segunda refere-se à Discussão, que “explica o

---

<sup>23</sup> Uma LI é uma Observação, proposta à autoridade competente para a aprovar, para a qual se determinou uma ou várias causas que deram origem ao assunto observado, que recomenda uma Ação Corretiva e um Elemento de Ação para a implementar (EME, 2012)

<sup>24</sup> Uma Observação “é um problema que precisa de ser resolvido ou uma experiência positiva que precisa de ser generalizada, (...) é a base do Processo de Lições Aprendidas” (Repartição de Lições Aprendidas, 2014, p. 3).

<sup>25</sup> Uma BP é um processo que foi identificado como o melhor, para realizar determinada atividade, que contribui para melhorar o desempenho da organização. Deve ser de utilização imediata, replicável e adaptável. Contudo as BPs podem ser específicas para determinado TO ou ambiente, em que aplicadas noutra operação ou situação, tornam-se obsoletas (EME, 2012).

<sup>26</sup> Uma AC “é uma atividade, ou conjunto de atividades, que corrigem o assunto identificado para melhoria, ou facilitam a implementação da BP” (EME, 2012, p. 2-6).

como e porquê do assunto observado ser diferente das expetativas” (EME, 2012, p. C-1); na terceira fase faz-se a Conclusão, que se constitui numa “derivação lógica da informação contida na Observação e Discussão” (EME, 2012, p. C-2); na quarta e última fase realiza-se a Recomendação, que “deve indicar a AC (...) sobre o que deve ser feito para repetir o sucesso ou evitar e/ou resolver o problema” (EME, 2012, p. C-2).

### **Fase de Ação Corretiva**

A presente fase do Processo de Lições Aprendidas, tal como demonstra a Figura nº4, tem como objetivo a produção de uma lição aprendida, para tal divide-se em três passos.

O primeiro passo desta fase consiste em Aprovar e Atribuir Tarefas, para tal é necessário, começar por apresentar as LIs, anteriormente desenvolvidas, aos Comandantes/Diretores/Chefes, com vista a determinarem a melhor forma de como prosseguir com esta no processo. Após as LIs estarem aprovadas e a AC proposta aceite ou modificada, um Elemento de Ação<sup>27</sup> é nomeado com vista a planear a implementação desta última, sendo-lhe atribuídos para o efeito os recursos necessários.

O passo seguinte, passa por Implementar e Monitorizar, em que o Elemento de Ação elabora um Plano de Ação por forma a guiar todas as atividades decorrente da implementação AC.

No último passo da presente fase, procede-se à Validação<sup>28</sup>, sendo que esta apenas é realizada se houver necessidade, caso contrário, não se procede à mesma. Após a AC estar concluída, e se tiver sido necessária a validação, a LI será considerada uma Lição Aprendida (EME, 2012).

### **Fase de Disseminação**

Por fim, após a validação da LI em lição aprendida procede-se à Disseminação da informação obtida, para que qualquer pessoa que esteja interessada na mesma, tenha

---

<sup>27</sup> Um Elemento de Ação” é uma organização ou uma pessoa nomeada para implementar a AC aprovada para uma LI” (EME, 2012, p. 2-8).

<sup>28</sup> A Validação é aplicada com vista a confirmar se uma AC é bem-sucedida, na correção dos problemas observados decorrentes de uma atividade (EME, 2012).

acesso a ela. De referir que, relativamente à partilha de informação, esta não deve ser feita apenas nesta última fase do processo, mas sim durante todo o processo, tendo em vista assegurar que a aprendizagem é feita desde o início, a fim de “introduzir mudanças de imediato quando a situação assim o exigir e preparar a introdução da lição aprendida no conhecimento militar” (EME, 2012, p. 2-9).

## Apêndice B – Guião de Entrevista

Esta entrevista está associada ao Trabalho de Investigação Aplicada, com vista à atribuição do grau de Mestre, do curso de Ciências de Militares na especialidade de Infantaria, ministrado pela Academia Militar.
<b>Entrevistador:</b> Aspirante Infantaria Nuno Alexandre Ferreira Rabaça
<b>Tema:</b> “A influência da capacidade de Lições Aprendidas no âmbito do aprontamento de Forças Nacionais Destacadas”
<b>Caracterização do Entrevistado</b>
Nome: Posto: Arma: Função que desempenhou na FND: Funções Atuais: Data:

### Formulário de Perguntas

1 - Os Comandantes/Diretores/Chefes das diversas Unidades/Estabelecimentos/Órgãos são os principais responsáveis por assegurar que as lições são efetivamente aprendidas em proveito da transformação do Exército. Como Comandante, considera importante a existência de uma capacidade de Lições Aprendidas? Porquê?

2 - Considera que a capacidade de Lições Aprendidas influenciou de alguma forma o aprontamento da sua Força? Se sim, como?

3 – Considera importante ter em conta a capacidade de Lições Aprendidas aquando do aprontamento de uma FND? Se sim, porquê? No seu caso, houve alguma situação que



foi alterada, durante o aprontamento, face às informações fornecidas por esta capacidade?

4 - Qual foi a sua preocupação e o grau de importância que atribuiu às Lições Aprendidas, não só antes da missão mas também durante e após a mesma?

5 – De que forma considera que a sua função como Comandante influenciou a aprendizagem e a alteração de certo procedimento que considerava estar incorreto, quer durante o aprontamento quer durante a missão?

6 - Como vem previsto na Diretiva 98/CEME/12, a alteração dos Quadros Orgânicos contempla um Oficial de Lições Aprendidas em exclusividade ou em acumulação de funções. O seu Oficial de Lições Aprendidas tinha formação específica na área em questão? Em caso afirmativo, considera que essa formação foi suficiente e esteve de acordo com as necessidades específicas da missão?

7- Durante a sua missão, em algum caso, recorreu a experiências passadas pelos seus antecessores no TO, que julgou serem importantes para fazer alterar, de alguma forma, a modalidade de ação que tinha pensado executar?

8 – Na sua opinião, quais são as maiores vantagens que é possível retirar da capacidade de Lições Aprendidas, em proveito de um melhor desempenho de uma FND?

## **Apêndice C – Transcrição das Entrevistas**

### **Entrevista nº1**

#### **Caracterização do Entrevistado nº1:**

**Nome:** Vítor Manuel Meireles dos Santos

**Posto:** Coronel

**Arma:** Cavalaria

**Função que desempenhou na FND:** Comandante do 7º CN/ISAF

**Funções Atuais:** Chefe de Estado-Maior do CFT

**Data:** 12/03/2015

**1 - Os Comandantes/Diretores/Chefes das diversas Unidades/Estabelecimentos/Órgãos são os principais responsáveis por assegurar que as lições são efetivamente aprendidas em proveito da transformação do Exército. Como Comandante, considera importante a existência de uma capacidade de Lições Aprendidas? Porquê?**

Não há dúvidas. Acho que todos nós, independentemente, de estarmos em funções de comando ou não, acredito que, a não ser por falta de informação, diremos que esta capacidade de Lições Aprendidas é importante, porque nós não temos que andar sempre a viver numa constante ação de tentativa e erro. Por de trás de uma instituição existe uma experiência acumulada, que provavelmente se fosse levada em boa consideração, não se cometiam certas asneiras, porque há historial e tal como diz a máxima “na tropa já está tudo inventado”. Ou seja há uma experiência recolhida e como tal, se calhar antes não lhe chamávamos era de Lições Aprendidas, agora são novos tempos, conceitos e este não é diferente, mas sempre existiu no Exército. Eu acho que como comandante, a questão da capacidade de Lições Aprendidas, quer ao nível individual que ao nível das subunidades, desde a sua constituição/missão/organização

até ao treino, devem estar cimentadas porque a capacidade de Lições Aprendidas é uma possibilidade de melhorar todo o processo dessa Unidade e portanto, claramente que esta capacidade é importante a todos os níveis, desde os comandos mais elevados do Exército, quer as subunidades de escalões mais baixos. Contudo, não quer dizer que não haja dificuldades em implementar essas metodologias porque, dependendo do escalão que falarmos, pode ser mais fácil implementar esta capacidade nuns do que noutros, por vários motivos: ou por falta de efetivos, formação, de meios informáticos para tratar estas matérias. No Exército temos assistido a alguma redução de efetivos e esta tem que se notar em algum lado. Admito que nalguns casos seja difícil, embora se considere que é adequado, montar esta capacidade de Lições Aprendidas.

Não tenho dúvidas, que como militar e como comandante que já fui, é uma ferramenta importante.

**2 - Considera que a capacidade de Lições Aprendidas influenciou de alguma forma o aprontamento da sua Força? Se sim, como?**

Sim, e eu por acaso tive sorte, porque o chefe da RepLA no Exército, era um dos militares da minha força. Pelo facto de ter esse *background*, e desse militar estar integrado na força, desde muito cedo tivemos alguns apontamentos, particularidades no aprontamento que foram claramente influenciadas pela experiência que ele tinha, não como estando na missão, mas como tendo explorado os resultados do registo de observações e do processo que tinha assimilado, ou seja, foi claramente uma mais-valia. É importante cimentar esta cultura nas FND, e nós 7<sup>o</sup>CN, de certeza que o teríamos que fazer mesmo sem ter este camarada, claro, de uma forma mais difícil. O nosso aprontamento, foi influenciado, por termos essa possibilidade, de integrar as Lições Aprendidas, desde cedo e claro que se estendeu para a missão, porque uma das preocupações que tivemos foi registar aquilo que notávamos como potencialmente útil para os próximos, e colocamos esses registos de observações no relatório de fim de missão.

**3 – Considera importante ter em conta a capacidade de Lições Aprendidas aquando do aprontamento de uma FND? Se sim, porquê? No seu caso, houve alguma situação que foi alterada, durante o aprontamento, face às informações fornecidas por esta capacidade?**

Como disse tive a sorte de ter este camarada na força, mas mesmo que não tivesse, desta forma tão sistemática, todos os comandantes deste tipo de forças, quando a preparam existe matéria que foi deixada pelos antecedentes, e as diversas diretivas, e nestas últimas são integradas, mesmo que não lhe chamem capacidade de Lições Aprendidas, há no mínimo a integração de uma experiência que foi sendo recolhida, por conversas com a força que está no TO e pela leitura e análise de documentos que essas forças produziram.

Portanto, é importante ter em conta esta capacidade no aprontamento, porque claramente há experiências e há omissões que não temos que cometer, porque temos uma experiência recolhida do antecedente. No caso do 7º CN houve uma ou outra situação em que alteramos o que tínhamos inicialmente aprontado, face às informações que entretanto recolhemos dos relatórios que fomos lendo, do contacto com unidades que nos precederam e até da capacidade de Lições Aprendidas.

Um exemplo: no exercício de final de aprontamento, tivemos umas sessões de discussão dirigida em que não foi toda a força mas foram duas ou três componentes da força que estavam vocacionadas para a assessoria em que foram apresentados casos práticos, por exemplo: nós que estávamos a aprontar em Santa Margarida, recolhemos militares que tinham estado no Afeganistão, e nós que estávamos em preparação, as pessoas que já tinham experiência recolhida, apresentavam um tema, que era baseado em situações que viveram, e nós do 7ºCN discutíamos o que é que eventualmente faríamos numa situação dessas, e efetivamente, foi uma situação feliz, porque há situações que nem imaginávamos mas que acontecem na prática.

**4 - Qual foi a sua preocupação e o grau de importância que atribuiu às Lições Aprendidas, não só antes da missão mas também durante e após a mesma?**

Foi uma preocupação desde o início e que foi mais valorizada pelo facto de termos um camarada com experiência nesta área, e portanto, demos-lhe muita importância.

**5 – De que forma considera que a sua função como Comandante influenciou a aprendizagem e a alteração de certo procedimento que considerava estar incorreto, quer durante o aprontamento quer durante a missão?**

Pessoalmente, nunca me deparei com um procedimento que considerava que estivesse incorreto e não lhe ter ligado. Se há um procedimento que se considera incorreto tem que se alterar, quer durante o aprontamento quer durante a missão. Aquilo que é a aprendizagem que fizemos, nestas missões em particular, temos que todos ter o espírito aberto para alterações, portanto se consideramos um comportamento menos correto, independentemente da conclusão estar incorreta ou não, advir ou de uma lição aprendida ou de uma experiência, se está incorreta é pra corrigir.

**6 - Como vem previsto na Diretiva 98/CEME/12, a alteração dos Quadros Orgânicos contempla um Oficial de Lições Aprendidas em exclusividade ou em acumulação de funções. O seu Oficial de Lições Aprendidas tinha formação específica na área em questão? Em caso afirmativo, considera que essa formação foi suficiente e esteve de acordo com as necessidades específicas da missão?**

Há algo que acaba por ser praticamente inevitável, que é a acumulação de funções. Creio que todos nós tendemos a não querer muitas acumulações, pois o tempo que teria para uma função tem que o repartir por duas ou três funções e das duas, uma: ou estende o seu horário ou cada uma dessas funções são menos desenvolvidas. Portanto diria que gostaria que fosse possível que nos Quadros Orgânicos houvesse um Oficial Lições Aprendidas em regime de exclusividade, mas tenho duvidas que será possível para a grande maioria das Unidades, provavelmente pode ser possível ao nível das grandes Unidades (Brigadas) mas mesmo nestas acho que há alguma dificuldade. Aqui é necessário ser pragmático, pois o bom sempre foi inimigo do ótimo, e portanto tem que haver célula/repartição que trate no âmbito do Exército esta temática, mas no resto das Unidades é impossível que possamos individualizar esta função numa pessoa a 100%.

No meu caso o Oficial de Lições Aprendidas tinha formação, era o Tenente-Coronel Campos.

**7- Durante a sua missão, em algum caso, recorreu a experiências passadas pelos seus antecessores no TO, que julgou serem importantes para fazer alterar, de alguma forma, a modalidade de ação que tinha pensado executar?**

Claramente, desde o aprontamento até no TO. Um exemplo: a maioria dos afegãos não bebe álcool, mas há alguns que bebem. Nós no campo, onde estávamos, também não tínhamos álcool, mas por autorização do Comandante pode haver algum consumo (copo de vinho do Porto para brindar) por exemplo nos dias dos países, mas não deixa de ser álcool. Portanto se tens ali um militar afegão, ou porque há uma visita à unidade e convidamos alguns militares afegãos, que nós tínhamos mais confiança, se este não bebe, há outros que poderiam beber, para tal tem de haver uma relação relativamente próxima e pelo facto de um deles ter bebido um copo de vinho, não é rejeitado pelos outros, nunca podemos é força-los a beber. E este tipo de conhecimento tem que ser passado de forças para forças, de referir também que este conhecimento através da experiência de outros e as Lições Aprendidas relacionam-se muito.

**8 – Na sua opinião, quais são as maiores vantagens que é possível retirar da capacidade de Lições Aprendidas, em proveito de um melhor desempenho de uma FND?**

Efetivamente, termos uma BD de Lições Aprendidas evita-nos cometer erros/omissões que poderíamos cometer, e isto é válido para tudo, tanto para o contacto social, como para o treino operacional, como para a proteção individual de uma pessoa. E não é só para uma FND, é para toda a gente, mas no caso de uma FND é muito importante, porque se temos um processo que está discutido e analisado, que funciona melhor com uma determinada alteração, só não consideramos isso como bom se formos irracionais.

## **Entrevista nº2**

### **Caracterização do Entrevistado nº2:**

**Nome:** Francisco José Fonseca Rijo

**Posto:** Coronel

**Arma:** Infantaria

**Função que desempenhou na FND:** *Senior Advisor* da MAT/ 7º Contingente Nacional

**Funções Atuais:** Comandante do Regimento de Infantaria nº14

**Data:** 13/03/2015

**1 - Os Comandantes/Diretores/Chefes das diversas Unidades/Estabelecimentos/Órgãos são os principais responsáveis por assegurar que as lições são efetivamente aprendidas em proveito da transformação do Exército. Considera importante a existência de uma capacidade de Lições Aprendidas? Porquê?**

Claro que sim. Contudo, hoje em dia, isto é um pouco retórico, porque é uma moda, fala-se muito sobre Lições Aprendidas, mas estas no fundo, na minha perspetiva, são uma alavanca de mudança. São, o que torna as organizações, chamadas de Organizações Aprendentes, ou seja as organizações que aprendem consigo próprias, não só pelos erros mas pelas BP. E é isso que permite afinar, redefinir métodos/processos, melhorar resultados e assim sucessivamente. Portanto, obviamente que é um ciclo que se fecha, desde um planeamento, organização, conceção, execução, avaliação, no fundo de onde surgiram novas necessidades e interpelações.

As organizações sem Lições Aprendidas, dificilmente aprenderão, farão mais do mesmo e da mesma forma, e as coisas acontecem sem perceberem o porquê de aconteceram.

**2 - Considera que a capacidade de Lições Aprendidas influenciou de alguma forma o aprontamento da sua Força? Se sim, como?**

Não aliás, eu tive a felicidade de ter o Tenente-Coronel Campos na minha equipa, não só por ser o Oficial de Lições Aprendidas, mas porque de facto tem bem integrado este conceito, portanto nesse aspeto tive sorte. Naturalmente, uma preocupação que tive quando começamos o planeamento do aprontamento, foi constatar que a minha equipa (uma MAT) tem uma missão muito própria. O nosso aprontamento, e o que trabalhamos ao nível do CN e as diretivas superiores, focaram-se muito na sobrevivência da força e num conjunto de tarefas transversais a toda a força,

nomeadamente o tiro, as Técnicas, Táticas e Procedimentos de reações a emboscadas, etc.. E eu, com isto, vi de facto que para a minha equipa tinha que arranjar um plano de treino específico, como tal, investiguei o que havia e o que não havia e a única coisa mais substancial que encontrei foram aqueles cursos à distância da NATO, que falavam no papel do *Advisor*. Ir beber a observações, relatos de observações, a LI ou mesmo aprendidas de outros CN, não tivemos nada, e duvido que haja, o que acaba por parecer que estávamos sempre na estaca zero, que estávamos a fazer as coisas pela primeira vez. Portanto, quanto à Capacidade de Lições Aprendidas, duas perspetivas: 1ª Aproveitar as Lições Aprendidas existentes do passado: não havia; 2ª: Preparamo-nos para tal, sim, porque a indicação que tive desde o início foi, e já agora como Comandante do RI14, do Batalhão que está a aprontar a *NATO Reaction Force*, já aponte-se o Oficial de Lições Aprendidas existe ou não existe, e hei de pedir à repartição que venha cá apoiar-nos nisso. Porque de facto, não deve ser uma pessoa que está nomeada no papel, é preciso que haja uma cultura de Lições Aprendidas, e que toda a gente saiba qual é o seu papel, porque fazer uma observação é o papel de toda a gente, depois filtrar e dar-lhe o formato próprio de relato de observação, etc., teremos que ter um técnico.

A capacidade de Lições Aprendidas apenas influenciou o aprontamento (referindo-me à MAT), na medida em que procurámos identificar logo à partida um homem para as Lições Aprendidas da equipa, porque o Tenente-Coronel Campos era do CN como um todo, como tal procuramos ter formação nessa área (também fazia parte do plano de aprontamento), mas de qualquer forma tentamos trabalhar mais afincadamente, tentando produzir Lições Aprendidas durante a nossa projeção. Portanto, infelizmente no aprontamento, não usufruímos do que já havia porque efetivamente não havia, mas preparamo-nos em termos de toda a gente saber qual era o processo, e exortei, muitas vezes, as pessoas da equipa e não deixei passar em branco lições ou observações, que posteriormente poderia refletir-se ou não, em LI e depois em Lições Aprendidas.

Continuo a verificar que fala-se muito em termos retóricos sobre este tema, mas depois a coisa exprimida e a sua operacionalização ainda é um pouco difícil, porque as pessoas ainda não estão despertas para a necessidade, ou seja, é um pouco o espírito do repórter, pois este anda sempre com um bloco na mão e uma máquina fotográfica, e sempre à espera que possa de facto, fazer notícia. Eu penso que a prestativa das Lições Aprendidas passa por cada militar na sua equipa estar atento a alguns acontecimentos, Boas Práticas que possam ter ocorrido, e estar vocacionado com este filtro, “com o bloco na mão”, que isto pode vir a ser uma observação interessante que pode vir a dar



uma lição aprendida. Portanto passa um pouco por uma postura ativa das pessoas, não tanto uma postura reativa, como a de “alguém há de fazer alguma coisa sobre isto, porque até há um homem que trata disto”, mas não, pois quem faz efetivamente as observações são todos os militares.

A única coisa que consegui fazer, na altura, que estivesse mais ao meu alcance, foi garantir que toda a gente sabia o processo de Lições Aprendidas, qual a responsabilidade individual do levantamento de observações, inclusivamente, a nossa equipa foi responsável por realizar os “livros de bolso” para cada militar, e vinham lá em duas páginas dedicadas uma, ao processo de Lições Aprendidas e outra ao *After Action Review*. Este que é um instrumento fundamental que pode alimentar o processo de Lições Aprendidas, porque visa identificar observações, etc.. Aliás o homem que criou o CALL, foi quem implementou no *US Army* o *After Action Review*, porque entendeu que era um processo que tornava as organizações, em organizações aprendentes.

**3 – Considera importante ter em conta a capacidade de Lições Aprendidas aquando do aprontamento de uma FND? Se sim, porquê? No seu caso, houve alguma situação que foi alterada, durante o aprontamento, face às informações fornecidas por esta capacidade?**

Obviamente que considero bastante importante ter esta capacidade, porque as Lições Aprendidas não se tratam, na minha perspetiva, de identificar erros e ver o que é que se tem de fazer para os corrigir, mas sim com alterações de procedimentos, face a observações de resultados obtidos. Como exemplo: uma viatura que sai da Unidade com um pisca avariado, e tem um acidente por causa do pisca, a lição aprendida não será necessariamente os piscas têm que sair operacionais quando a viatura sai da Unidade, porque os piscas estão lá e existem para alguma coisa, há um plano de manutenção que tem que ser feito, e quando a avaria está identificada deve ser corrigida. Se chegarmos à conclusão que a viatura deve passar a ter os piscas no tejadilho, porque em baixo não são visíveis, isso sim já é uma lição aprendida, que, no fundo, é uma nova forma de fazer as coisas. Portanto as Lições Aprendidas, na minha opinião, confunde-se muito com a correção de erros. Outro exemplo, um grupo de militares tem um azar porque não teve formação suficiente, não é lição aprendida “dar formação suficiente”, isso é o cumprimento dos objetivos de formação e depois é a avaliação e validação posterior.

Lição aprendida é se a formação que está a ser dada não pode ser dada daquela maneira e terá que haver uma nova forma de ser ministrada, porque há um conjunto de novas necessidades que não se reparou.

Na minha opinião as Lições Aprendidas, são importantes no aprontamento porque com base na experiência de CN anteriores, seria interessante, e eu gostaria de ter tido *inputs* que nos levasse a orientar o nosso trabalho de forma diferente, e ter atenção a determinados aspetos. No nosso caso, porque não houve “alimentação” do sistema, não houve entrada/*inputs*, nós acabamos por fazer o que pareceu mais ajustado em função da percepção do que nós tínhamos, que seria a missão. Obviamente que falei com pessoas e ouvi as suas opiniões, mas isso não podemos cometer a aleivosia de lhe chamar Lições Aprendidas.

#### **4 - Qual foi a sua preocupação e o grau de importância que atribuiu às Lições Aprendidas, não só antes da missão mas também durante e após a mesma?**

A preocupação foi muita, e eu próprio não sendo a minha área, incentivei que outros módulos do contingente produzissem as suas próprias Lições Aprendidas. Vou-te dar um exemplo: Nós estávamos divididos lá no *Compound*, em vários edifícios em termos de alojamento. Nós, a MAT, estávamos à parte e nesse aspeto não tivemos problemas, mas a *Force Protection* (os Comandos) estavam numa caserna que partilhavam com os jordanos, que faziam a QRF do Campo de Cabul, entre outras divisões as casas de banho. Os jordanos são um povo muçulmano e era muito frequente irmos à casa de banho, e eles estarem a lavar com os jarros (com o preceito muçulmano) as suas partes íntimas, bem como lavar os pés nos lavatórios e portanto ao lavarem-se, o chão das casas de banhos ficava todo alagado, e com isto os nossos militares (ocidentais) andavam a chapinhar naquela água, e depois queriam lavar os dentes e viam um indivíduo ao lado a lavar os pés no lavatório, não era de todo agradável. O que temos aqui no fundo, não é um conjunto de indivíduos porcos, mas sim um conjunto de indivíduos que culturalmente têm outros padrões e outra percepção de higiene e inclusivamente, um alcance de higiene em termos de religião diferente do nosso. Para mim foi uma observação interessante, e incentivei que essa observação fosse feita (e julgo que acabou por ser feita), era que no futuro, em missões multinacionais, talvez seja interessante atender às percepções culturais das varias nações contribuintes, para que aquando da distribuição de espaços, se considere a este aspeto, para se evitem conflitos

e choques, porque isso depois originou vários conflitos, que só graças à sensatez das pessoas, e à intervenção da cadeia de comando, não deu em pior, como agressões físicas. Mas admito, pessoalmente, que foi por pouco. O que eu julgo que se deveria ter feito aqui, e isto é uma lição, e pode derivar numa lição aprendida, quando tiver que se juntar diversas nações, que se juntem por exemplo os turcos e os jordanos, que são ambos povos muçulmanos, e não juntem estes com portugueses ou ingleses, ou outros, porque têm padrões culturais diferentes, ou então, quando ao prever as *facilities*, por exemplo, que hajam do tipo A e do tipo B, em que uma tenha os equipamentos adequados a certo tipo de religião, como os lava pés, e as torneiras para as abluções junto às sanitas. Isto para mim poderá ser uma lição aprendida, e eu incentivei que se fizesse esta.

No caso da MAT, a lição aprendida (não sei se a poderemos chamar como tal) é que deveria haver no futuro, na preparação de missões desta natureza, de assessoria militar, um plano de formação específico e característico que influenciasse de facto o aprontamento, ou seja arranjar aquilo que eu não tive. Como é que isso se refletiu? Criamos uma Observação e enviamo-la ao CFT e procurámos que se fizesse alguma coisa. A minha equipa quando regressamos a Portugal, tivemos ainda uns dias, porque o CN não veio todo ao mesmo tempo, e então o pessoal quando veio teve uns dias de licença ou uns dias que foram dados até à desmobilização, e nesses dias, quem tinha tido a licença durante os seis meses, tinha que ficar em Santa Margarida, quem não tinha tido, ia gozar os quinze dias, mas o que aconteceu foi, eu tasquei a minha equipa no sentido de arranjar um programa de preparação de assessoria, dizendo o que é que um aprontamento de uma equipa destas, deve contemplar e em que moldes. No fundo tentei criar, face à nossa experiência e à ausência de informação específica, algo que orientasse o aprontamento de uma equipa de *advisors*. Posteriormente o trabalho foi entregue ao CFT.

**5 – De que forma considera que a sua função influenciou a aprendizagem e alteração de certo procedimento que considerava estar incorreto, quer durante o aprontamento quer durante a missão?**

Receio que, infelizmente, neste aspeto pouco tenha feito, acabamos por ouvir a equipa anterior, mas a minha preocupação, quando me empenho em algo é ver os relatórios anteriores, pois são sempre uma fonte de aprendizagem e é um alerta, o que

nos facilita, de certa forma, o trabalho, porque nada como ver o que aconteceu anteriormente, não só para evitar os erros mas também para dar continuidade a outras coisas. Eu sempre fui muito preocupado neste aspeto, porque penso que da minha parte e da parte da minha equipa tentamos fazer um bom entrosamento com a equipa anterior, conhecer os *all abouts*, sobre cada uma das áreas, e outros aspetos, mas que são importantes, como perceções pessoais, etc.. Foi uma dinâmica que desde sempre, antes durante e depois tentei imprimir na minha equipa.

Durante a missão tínhamos sempre uma reunião, bem como o CN anterior, em que discutíamos aspetos que entendíamos que tinham corrido bem, menos bem, o porquê, o que fazer para evitar, como fazer da próxima vez, etc. Não querendo dizer obrigatoriamente que sejam Lições Aprendidas, mas havia de facto uma tentativa de identificação de um conjunto de observações que permitiriam reiterar as Boas Práticas ou visitar os processos, em tudo, desde a forma como conduzimos a reunião, em função do tempo que demorávamos, o proveito que se tirava dela, até à forma como cumpríamos a missão, como abordávamos as pessoas, etc. Claro que penso, que talvez, um dos trabalhos mais meritórios que possamos ter feito, foi esta tentativa de cerrar o ciclo dizendo: gostaríamos de ter tido um plano de assessoria. Porque na realidade nós hoje fazemos uma pergunta muito interessante, que é: “como é que se faz a assessoria, e o que é assessoria?” A assessoria é estar atrás da pessoa, ver por cima do ombro o que ela está a fazer, e quando nos pedem a opinião, intervimos ou se nos pedem opinião devemos intervir logo? E como é que se abordam as pessoas? Há um conjunto de técnicas de *mentoring*, desde a própria forma como se faz uma pergunta a uma pessoa.

No plano de aprontamento, obriguei a cada membro da equipa a preparar e realizar um conjunto de brífingues de 20 minutos, que tinha de ser apresentado em inglês, pois desta forma, as pessoas tinham acesso a mais informação. A mim coube-me o *After Action Review*, porque é uma técnica que se procura que os afegãos apliquem, e é também uma técnica que nós próprios deveríamos utilizar nas nossas áreas de assessoria. Foi assim uma forma, talvez um pouco caseira, de tentar fazer alguma coisa e neste aspeto, eu preocupei-me e penso que de alguma forma a equipa ficou imbuída desse espírito, de questionar as coisas, ver o que se podia fazer melhor, varias vezes falamos de como abordar as pessoas, do como influenciar os seus procedimentos, para que abram a mente e vejam o porquê de se fazer assim e não de outra maneira, no fundo, para ter um espírito critico sobre as coisas, que considero ser fundamental. No final tentamos encerrar o ciclo, arranjando um plano de assessoria de uma equipa de

*mentoring* e consideramos que, embora a missão do Afeganistão esteja a acabar, as missões de assessoria não vão acabar, e é necessário de facto, pensar no futuro, quando tivermos uma futura missão deste género. O que não pode haver é uma não alimentação do sistema, tem de existir sempre um conjunto de observações, que isso é que interessa no TO, ou seja, observa-se determinada coisa e a forma mais correta de proceder deverá ser a “X”.

**6 - Como vem previsto na Diretiva 98/CEME/12, a alteração dos Quadros Orgânicos contempla um Oficial de Lições Aprendidas em exclusividade ou em acumulação de funções. O Oficial de Lições Aprendidas do Contingente tinha formação específica na área em questão? Em caso afirmativo, considera que essa formação foi suficiente e esteve de acordo com as necessidades específicas da missão?**

O nosso Oficial de Lições Aprendidas, foi logo nomeado de início, houve efetivamente essa preocupação. O próprio plano de aprontamento continha uma palestra sobre esta temática para todo o contingente, mas depois os que seriam os Oficiais de Lições Aprendidas tinham uma formação extra, e esse homem teve-a. Se foi o suficiente? Nós tínhamos, o privilégio de ser o Tenente-Coronel Campos, que era sempre uma “bengala”, apesar de ser o Oficial de Lições Aprendidas do CN, mas como estava na equipa, digamos que era um explicador ali à mão, a quem o nosso Oficial poderia sempre recorrer, e portanto nós, de certa forma, íamos muito confortáveis nesse sentido.

Neste caso, foi suficiente, mas penso que a atividade de um Oficial de Lições Aprendidas, é como aprender uma língua estrangeira na escola, e depois chegar a um ambiente multinacional e pô-la em prática. Eu acho que é necessária uma certa rodagem, porque eu posso perceber o processo, mas eu tenho que o absorver, vivê-lo, transpirá-lo, estar naturalmente com os filtros atentos, passando a ser uma forma de estar na vida, e ter um normal sentido crítico. Penso que aí há uma diferença e não é a formação de 4 ou 5 dias que vão pôr pessoas despertas para tal, é um início e é fundamental, mas acho que ainda há muito trabalho a fazer nesta área, porque em última instância cada militar deve estar altamente sensibilizado, devendo as pessoas ser munidas deste sentido crítico, estando já intrínseco. E é isto que se calhar ainda não

aconteceu e é difícil de acontecer, mas penso que com o tempo e insistência da RepLA se conseguirá. Penso que deveria haver mais projeção de informação.

**7- Durante a sua missão, em algum caso, recorreu a experiências passadas pelos seus antecessores no TO, que julgou serem importantes para fazer alterar, de alguma forma, a modalidade de ação que tinha pensado executar?**

Nós tivemos a preocupação de fazer o entrosamento com a equipa anterior, correu bem porque fizemo-lo o mais cedo possível, esta foi uma decisão muito feliz do CFT e do Comandante do CN, nós fomos fazer o reconhecimento do TO uns meses antes da projeção, e na teoria ia-se fazer umas semanas antes, desta forma permitiu orientar um pouco o aprontamento. Penso que isso foi crucial, e um dos aspetos apontados no relatório do CN (sendo uma observação interessante), que efetivamente era importante fazer o reconhecimento ao TO o mais cedo possível, para que se possa influenciar o próprio planeamento durante o aprontamento. Naturalmente que neste aspeto tudo o que fomos beber à equipa anterior, foi tido em consideração e desde logo tivemos a preocupação, quer o pessoal do 6º quer do 7º CN em fazermos contactos diretos, inclusive entre os militares específicos de cada cargo, para trocarmos informação. Procuramos também ter sempre acesso aos relatórios semanais que eles faziam, para fazer um acompanhamento da situação. Claro que muito do que eles fizeram moldou o nosso comportamento, quer nas situações que lhes correram menos bem quer das que tiveram sucesso.

**8 – Na sua opinião, quais são as maiores vantagens que é possível retirar da capacidade de Lições Aprendidas, em proveito de um melhor desempenho de uma FND?**

Bismarck dizia “se eu posso aprender com os erros dos outros, não vou aprender com os meus”, e isso de facto é verdade.

No fundo, as Lições Aprendidas realimentam o sistema, tornam-no fechado, permitem-nos otimizar, evoluir, identificar mudanças de contexto e permitem-nos fazer mais e melhor, não tem de ser, necessariamente sempre da mesma forma, porque as soluções do passado, muitas vezes não se aplicam no futuro. É evidente que a história é importante e diz-se que esta é cíclica, mas não há dois problemas iguais, porque há

sempre variáveis e nuances. Portanto, de facto, os problemas nunca são idênticos, tal como as competências, estas nunca são sempre as mesmas. Quando se lhes faz referência fala-se num processo evolutivo, e uma competência é a capacidade de juntar os ingredientes nas proporções corretas, dependendo sempre do *output* que se pretende. A pessoa competente não é a que aplica uma solução. Isto aplica-se a tudo, porque se os problemas são diferentes as soluções também têm que ser adaptadas. As Lições Aprendidas permitem-nos evoluir neste conceito adaptativo e evolutivo, são as tais organizações de excelência, as organizações aprendentes, as que aprendem com as suas práticas, são as que provocam as alterações de doutrina ou das práticas ou procedimentos. Uma organização que não desenvolva o seu próprio processo da Lições Aprendidas é uma organização que acaba por morrer. Porque o “crescimento” é fazer muita coisa, o “desenvolvimento” é fazer as coisas certas. Para tal é preciso haver um sistema, numa organização, que permita captar essas nuances e identificar o que é necessário alterar por forma a obter mais eficácia.

No caso concreto das FND, no fundo há uma missão a cumprir, essa reflete-se num conjunto de tarefas, procedimentos, objetivos e na realidade se não houver no aprontamento de uma FND um conjunto, para além daquelas tarefas críticas que têm de ser desenvolvidas, de observações que façam com que as pessoas estejam despertas/atentas que, por vezes, o procedimento é “X”, mas há nuances, e estas foram confirmadas no CN anterior que aplicaram o procedimento “Y”, mas o resultado não foi o esperado porque houve ali algo a ter em conta, numa próxima missão, é necessário ter em consideração e aprender algo com isso.

Portanto, para um melhor desempenho, Tudo! Fecha-se o ciclo, realimenta-se o sistema, revisitam-se os processos e reorienta-se o esforço. Foi isso que tentamos fazer de um plano de aprontamento para uma equipa de *advisors*, identificar um conjunto de objetivos, de tarefas que deveriam ser contempladas para que depois o desempenho fosse melhor. É algo como as pessoas chegarem ao TO e dizerem, hoje que já vivi esta missão, o que é que acho que seria importante saber antes de ir para o local e é isso que se existisse talvez nos ajudasse mais.

### Entrevista nº3

#### Caracterização do Entrevistado nº3:

**Nome:** Nuno Domingos Marques Cardoso

**Posto:** Coronel

**Arma:** Infantaria

**Função que desempenhou na FND:** Comandante do 8ºCN e *Senior Advisor* da MAT /ISAF

**Funções Atuais:** Chefe de Gabinete do General Inspetor Geral do Exército

**Data:** 26/03/2015

**1 - Os Comandantes/Diretores/Chefes das diversas Unidades/Estabelecimentos/Órgãos são os principais responsáveis por assegurar que as lições são efetivamente aprendidas em proveito da transformação do Exército. Como Comandante, considera importante a existência de uma capacidade de Lições Aprendidas? Porquê?**

Em termos teóricos a importância existe, e nós consideramo-la. Contudo, muitas vezes atuamos de uma forma não formal, acabamos por verter no nosso planeamento/atuação nos resultados das experiências obtidas dos nossos antecessores, sem passarmos pelo processo de Lições Aprendidas, como está instituído. Em experiências passadas, de outros TO, fui Oficial de Boas Práticas (que era muito similar ao atual) e de Lições Aprendidas, por exemplo no Líbano, e há mecanismos formais doutrinários para que a informação passe de uns para os outros, quer os lugares individuais, quer os comandantes de forças, aos vários escalões. Isso depois acaba por ser espelhado no Relatório de fim de missão e nas *handover notes*, com que cada militar tinha que contribuir, ou seja a nível individual cada um deixa de forma escrita ao seu sucessor o que é que ele fazia, o que aprendeu, bem como todo o trabalho desenvolvido. No caso do TO do Afeganistão, que fui comandante de CN e em simultâneo *Senior Advisor* da MAT, recebi escrito e oral, dos meus antecessores.

Agora é uma missão muito particular, em que na parte da *Force Protection*, desenvolvida pelas Tropas Comando, era onde se notava que havia um saber de experiência feito muito elevado, e uma evolução e as Lições Aprendidas com uma



aplicação direta. À medida que Portugal foi evoluindo naquele TO, a experiência com *Quick Reaction Force*, ou a experiência como elementos de segurança próxima das colunas/mentores, sempre que a ameaça se alterava, que eram introduzidas novas formas de ataque pelos insurgentes, rapidamente o nosso pessoal e o Centro de Tropas Comando, criavam mecanismos de se atualizar quer no TO quer em Território Nacional, para preparar os próximos elementos. Neste momento com o término da nossa missão naquele país notava-se no Centro de Tropas Comando um nível de desempenho de excelência e que não era mais do que o avolumar de conhecimento que vinha desde o início da nossa participação daquele teatro específico. E sim o processo existiu, muitas vezes não de uma forma formal, ou seja não tornámos escrito, embora o Relatório Final espelhe isso, ou seja há áreas onde há necessidade de desenvolver mais uma capacidade. Mas isto também foi feito muito à custa da experiência individual de cada um. Eu tive homens que era a quinta/sexta missão no Afeganistão e alguns deles na mesma função, ou seja eles também são portadores desta experiência/”Lições Aprendidas”. E acaba por haver um processo implícito de Lições Aprendidas e muito eficaz. Eu tive a sorte de ser Comandante de tropa muito boa, mas também foi o corolário de um conjunto de ações e tarefas dos meus antecessores.

Como o 8º CN e último, tivemos que auxiliar o Exército na retração de todo o equipamento, para isso tivemos elementos destacados do Regimento de Transportes e do Comando da Logística, e posso garantir que a forma como o fizeram foi trabalhosa mas fácil. Isto acontece porque há um saber e acumular de experiência feito. Tive Oficiais que tiveram noutras retrações, como a Bósnia, que depois trouxeram essa experiência para este TO.

## **2 - Considera que a capacidade de Lições Aprendidas influenciou de alguma forma o aprontamento da sua Força? Se sim, como?**

Sim, acima de tudo onde se tornou mais evidente foi nas tarefas principais de assessoria, porque nós recolhemos informação, não só escrita de relatórios anteriores, como de experiência de militares da MAT que já tinham estado no teatro, é um processo evolutivo. Naturalmente nunca começamos da “estaca zero”, agarramos o trabalho dos antecessores e esse acaba por ser transportado connosco, portanto o processo é contínuo. Para além disso, e não menos importante, a participação de formação na Polónia, no *Joint Force Training Center*, para os elementos da MAT foi fundamental. Nós tivemos

uma experiência em que é ativado um exercício que nos atualizou sobre a situação no Afeganistão. Quando cheguei ao Afeganistão com a minha equipa, a transição para o que íamos fazer acabou por ser praticamente natural, porque já vínhamos a receber instrução, e isso acontece face ao aprontamento, não só em Território Nacional, como no nosso caso, na Polónia e que foi uma mais-valia em todo o processo.

**3 – Considera importante ter em conta a capacidade de Lições Aprendidas aquando do aprontamento de uma FND? Se sim, porquê? No seu caso, houve alguma situação que foi alterada, durante o aprontamento, face às informações fornecidas por esta capacidade?**

Houve que fazer ajustes. A configuração do 8ºCN sofreu alterações em relação ao 7ºCN, houve que ajustar o dispositivo. Face à missão foi necessário explorar ao máximo as Técnicas, Táticas e Procedimentos em uso pelas tropas Comando, ajustando-as a uma nova realidade, ou seja, foi necessário ir buscar experiência deles, ler na nossa doutrina sobre esta área específica e ajustámo-la a uma nova realidade e isso fizemo-lo durante o aprontamento, porque houve uma alteração no efetivo que fez com que a missão fosse cumprida de outra forma. Para ser mais concreto, não tive à minha disposição uma QRF portuguesa, como tal tive que ajustar o transporte dos mentores, à força que nos fazia a escolta e desta forma os Oficiais e os Sargentos deixaram de ser escoltados pela *Force Protection* e passaram a fazer parte dessa mesma força, ou seja cada um de nós (inclusive eu) fazíamos parte do dispositivo da nossa própria segurança, eu dentro da viatura não era um elemento transportado. Como tal todo o treino para esta missão foi conduzido, em que os assessores tinham um papel ativo no que concerne à *Force Protection*, cada um tinha de ter capacidade de operar qualquer equipamento, inclusive conduzir a viatura. Tudo isto foram inovações introduzidas, face a não termos essa força, naturalmente que depois no teatro acabámos por ter também uma QRF (a *Task Force Volunteer* americana), mas em nada alterou este conceito. Tudo isto só foi possível com a participação do Batalhão dos Comandos, porque eles é que são os donos da doutrina que empregam.

**4 - Qual foi a sua preocupação e o grau de importância que atribuiu às Lições Aprendidas, não só antes da missão mas também durante e após a mesma?**

De forma formal, nós portugueses não olhamos ainda seriamente para este processo, damos-lo como adquirido, acabando por estar sempre presente.

Desde o início da missão nomeei um OfLA, alguém com experiência nesta área, visto que já era o OfLA do comando da Brigada de Reação Rápida. Esta atividade teve especial importância, não só na atuação do CN mas também na assessoria, porque foi uma das áreas onde nós exercemos grande ação junto da Divisão de Cabul, ou seja nós tivemos que ter presente as Lições Aprendidas não só para o nosso funcionamento, como também sendo uma das linhas de ação junto deles, em que a capacidade de Lições Aprendidas, adaptadas ao sistema afegão e à doutrina que lhe está a ser implementada neste momento, acaba por ser um elemento fundamental para eles, e nós acabamos por ajudar a desenvolver algumas ações em prol das Lições Aprendidas, designadamente aquando da Organização de um Exercício de Postos de Comando em que todo o processo de planeamento operacional foi seguido e terminou com o *Final Exercise Report*, ou seja seguimos todo o articulado que culminou com a parte de Lições Aprendidas que são introduzidas depois na próxima sessão de planeamento do mesmo género. Tentámos incutir este espírito nos afegãos e de acordo com a doutrina deles, acabando por ser curioso que somos utilizadores na 1ª pessoa, enquanto estrutura militar e que procura deixar o seu legado escrito (das experiências que tivemos, das coisas a melhorar ou propostas para o futuro) mas também fomos veículo a usar todo esse conhecimento junto dos afegãos porque fazia parte da nossa missão. Ou seja esta célula teve que a ter levantada e foi efetiva não só em Território Nacional como no decorrer da parte funcional que nós desenvolvemos junto dos afegãos, é que o afegão tem literacia baixa e é muito importante deixar as coisas escritas, como elementos de Lições Aprendidas.

Um processo de planeamento que nós conduzimos, ficar escrito são ferramentas para as próximas tarefas iguais, pois escreve-se tudo, desde as dificuldades e os resultados e depois tudo isso vai ser tido em conta em ações semelhantes no futuro, passando o processo de aprendizagem a ser desta forma, não só para nós como para eles.

**5 – De que forma considera que a sua função como Comandante, influenciou a aprendizagem e a alteração de certo procedimento que considerava estar incorreto, quer durante o aprontamento quer durante a missão?**

Considero que houve ação do comandante. Pelo facto de conhecer bem a estrutura da NATO e as organizações (uma vez que foi a minha sétima missão e fui *senior* ou Comandante de CN em quase todas) e a experiência como elemento no Quartel General Internacional abriu-me portas na forma como que me integrei no Quartel de Kaia em Cabul, onde nós eramos mais uma força pertencente a um Comando regional que fazia assessoria. Mas no seu conjunto a minha experiência e de todos os elementos do meu comando (que eram os meus conselheiros, o meu Estado-Maior Pessoal e Coordenador) acabaram por todos contribuir para um processo de reorientação face a novos dados e a situações que ocorreram durante o aprontamento que resultaram, por exemplo, do reconhecimento, em que inclusivamente fiz grandes alterações depois deste (até na minha estrutura). Depois tudo isto, teve que ser espelhado em diretivas do contingente para ter validade e para certificar essas mesmas alterações.

**6 - Como vem previsto na Diretiva 98/CEME/12, a alteração dos Quadros Orgânicos contempla um Oficial de Lições Aprendidas em exclusividade ou em acumulação de funções. O seu Oficial de Lições Aprendidas tinha formação específica na área em questão? Em caso afirmativo, considera que essa formação foi suficiente e esteve de acordo com as necessidades específicas da missão?**

Sim, ele estava em acumulação de funções, alias eu coloquei todos os meus sete elemento da MAT em acumulação de funções na área do CN, para reforçar a minha estrutura que era insuficiente, neste caso ele era Oficial de Logística e também Oficial de Apoio de Fogos (por ser de Artilharia) e também auxiliou na parte das transmissões. Este elemento tinha formação específica, e acabou por dar o seu contributo.

**7- Durante a sua missão, em algum caso, recorreu a experiências passadas pelos seus antecessores no TO, que julgou serem importantes para fazer alterar, de alguma forma, a modalidade de ação que tinha pensado executar?**

Sem dúvida. Apoiei-me em certas áreas, nomeadamente no Comandante da *Force Protection* para assuntos sobre a proteção da força e durante o planeamento de ações ou de visitas a Unidades no Sul de Cabul, pois já era do conhecimento deles, uma vez que não era possível realizar reconhecimentos, planeava a ação com base nas experiências passadas deles. Na parte da assessoria também, e em particular um dos Majores que foi comigo já era a terceira vez que estava em assessoria e deu um contributo fundamental na forma como lidei com os atores lá, porque acabei por conhecer muito bem os Oficiais afegãos, as suas formas de reagir face à sua etnia e a outros comportamentos. E mesmo no aspeto doutrinário, quando se tentava aplicar qualquer solução ele dizia-nos logo “meu Coronel é melhor não, porque da outra vez não funcionou porque eles são muito resistentes a estes tipos de ação, é preferível abordarmos doutra forma”. Houve, portanto, *inputs* muito importantes destes meus elementos, que face à credibilidade que tinham junto de mim, me fizeram alterar a minha decisão em relação à forma como se ia abordar o assunto ou se ia conduzir uma ação, até na parte operacional, na forma como executámos os movimentos para certas áreas, se utilizávamos viaturas descaraterizadas ou as viaturas blindadas Hummer, a composição da coluna (se eram só três carros ou se iam cinco), as velocidades, o melhor horário para o fazer (de dia ou de noite). Todo um conjunto de fatores que, devido a terem um conhecimento do terreno e um conhecimento de experiência feito, contribuíram e me permitiram decidir de uma determinada forma, que considero a mais correta. E sim houve situações que alterei a minha decisão, que julgava ser a modalidade de ação mais provável ou a mais correta, para fazer determinada ação, e eu modifiquei-a com base nestes *inputs* que me foram transmitidos por estes elementos.

**8 – Na sua opinião, quais são as maiores vantagens que é possível retirar da capacidade de Lições Aprendidas, em proveito de um melhor desempenho de uma FND?**

É muito importante. Mas o “Português” tem alguns defeitos na forma de ser e de estar, sabemos tudo, mas não! Há muito que aprender. Mesmo nas FND, os teatros

evoluem muito, embora eu quanto mais leio, menos sei, e é muito difícil nestes países longínquos, mesmo nos Balcãs, tentarmos fazer julgamentos à luz da nossa cultura e forma de pensar, porque depois vem-se a verificar que as coisas não são bem assim. Portanto é muito difícil entendermos sinais e situações que ocorrem no seio destes teatros e com os atores locais, daí que só se consegue superar essa dificuldade com a formação e esta assenta na experiência do passado, no que fica registado, mas para isso têm que existir aqueles mecanismos do tipo “eu sou nomeado para uma missão, tenho que me preparar, ou à custa nacional ou da organização para onde vamos prestar serviço”. Agora o processo evolutivo inclui as Lições Aprendidas em todas as ações, desde o evoluir da situação, até às próprias características da operação, acabando o desempenho por ser resultante de um processo evolutivo. Já me aconteceu estar num teatro, como foi nos Balcãs em 1995, 1997, 1999 e 2003, e apanhei missões, não digo completamente diferentes mas muito diferentes, a evolução existiu, porque entretanto houve eleições e outras situações, que provocaram alterações no próprio cenário ou na situação, e nós quando vamos desempenhar uma missão temos que ser conhecedores disso e isso só se consegue através de um processo de Lições Aprendidas. Contudo volto a referir, não o fazemos de forma formal mas acaba por estar intrínseco.

#### **Entrevista nº4**

##### **Caracterização do Entrevistado nº4:**

**Nome:** Paulo António dos Santos Cordeiro

**Posto:** Tenente-Coronel

**Arma:** Infantaria

**Função que desempenhou na FND:** Comandante do 2º Batalhão de Infantaria Paraquedista/KFOR

**Funções Atuais:** 2º Comandante do Aquartelamento da Academia Militar na Amadora

**Data:** 24/03/2015

**1 - Os Comandantes/Diretores/Chefes das diversas Unidades/Estabelecimentos/Órgãos são os principais responsáveis por assegurar que as lições são efetivamente aprendidas em proveito da transformação do**

**Exército. Como Comandante, considera importante a existência de uma capacidade de Lições Aprendidas? Porquê?**

Sim, eu tenho a convicção de que é importantíssima esta questão. Contudo no Exército português existe ainda uma ausência desta cultura, em termos de escrever e expor as Lições Aprendidas e nós temos vontade de as assimilar, porque muitas vezes, com alguma facilidade, vamos procurar aos outros Exércitos, essas Lições Aprendidas. Contudo, em Portugal é difícil, é um mecanismo que tendo arrancado, era suposto arrancar com uma velocidade maior, tenho consciência que depende de cada um de nós. No entanto, julgo que isto terá a ver com a cultura em si, provavelmente uma das formas de atacar este assunto, poderá ser mesmo a partir da AM, começar a consciencializar os novos oficiais que isto efetivamente é um instrumento fundamental e essencial para a melhoria da ação de comando nas Unidades, para que quando concluírem a AM já saiam com este instrumento interiorizado naquilo que é a conduta do dia-a-dia. Porque hoje há muito *know how* do que são as Lições Aprendidas, para missões específicas, como é o caso das FND, mas há também uma vastidão de Lições Aprendidas que passam pelo dia-a-dia de uma Unidade, no treino de uma Unidade tática, e obviamente há espaço para todas.

Isto é efetivamente um instrumento necessário e precioso. Eu no comando e na preparação da FND que comandeie no Kosovo, recorri muito àquilo que foi o meu processo de aprendizagem quando fui Oficial de Operações de um Batalhão de FND. Recorri às queixas que fui ouvindo de vários comandantes das FND, porque também houve algumas Lições Aprendidas que foram retiradas em que a solução não apareceu, e são repetidas. As Lições Aprendidas acabam por ser fundamentais pela antecipação que permitem, mesmo que não haja instrumento para resolver esses problemas, nós por antecipação, com mais tempo de antevisão, podemos alertar e creio que com essa antecipação conseguimos eliminar alguns dos problemas. Muitas das vezes, em termos do Exército, o desempenho de cargos e funções são rotativos, acabando por não ganhar o *know how* completo, e quando o ganham está na hora de sair, e obviamente erros que foram cometidos nesse processo de transição de pasta não são passados, ou porque o tempo é exíguo, ou porque são problemas que aparecem ciclicamente e naquela altura esse problema estava esquecido e não foi passado; por isso a questão das Lições Aprendidas engloba tudo isto, que é também um pouco consequência da rotatividade que os cargos têm. Para colmatar isto a única coisa que fiz, foi elencar aquilo que eram

os problemas mais vulgares no aprontamento e de uma forma antecipada orientar o meu Estado-Maior para esses problemas, para evitar que fossem também os nossos problemas. Obviamente que, para além daquilo que eram o meu catálogo de problemas, também foi elaborado, através de um *brain storming* em que todos os Oficiais do Estado-Maior e todos os comandantes do Batalhão, onde nós obviamente com a riqueza, que vamos tendo em termos de participação em FND, um conjunto de problemas que por norma acontecem nos aprontamentos. Foi desta forma que eu resolvi um pouco dos problemas normais que por vezes aparecem e que podiam muito bem-estar elencados nas Lições Aprendidas. Por isso, tenho consciência que é uma estrutura necessária, é um excelente instrumento, mas é preciso educar-nos de como é que isto pode ser operacionalizado. Podemos demorar ainda uns dois ou três anos em termos da implementação desta capacidade, mas eu acho que este período pode ser reduzido, se houver uma pressão sobre a formação dos novos Oficiais.

**2 - Considera que a capacidade de Lições Aprendidas influenciou de alguma forma o aprontamento da sua Força? Se sim, como?**

Sim, a partir do momento que fizemos um catálogo do que eram as incidências ou os problemas mais normais que cada um de nós conseguiu coletar dentro da equipa de trabalho de Estado-Maior, conjuntamente com os comandantes das subunidades, para que, dentro do que era a fita do tempo do aprontamento, começar a ver quando é que um possível problema poderia começar a ser resolvido de forma a não vir a revelar-se um problema efetivamente. Como é óbvio, independentemente dessa ação, houve muitos que voltaram a evidenciar-se, mas isso decorre, também das contingências existentes no Exército Português, em termos do que é capacidade de investimento, da disponibilidade de materiais, pois nem sempre se consegue ter aquilo que é pretendido para fazer o aprontamento ideal. Até agora os aprontamentos desenvolvidos têm-se demonstrado eficazes, depois no TO, estou a falar em concreto da KFOR, mas também temos a noção que este teatro já tem alguma continuidade, por isso o nosso sistema de apoio logístico já está rotinado, o que facilita, contudo ainda há problemas que não estão resolvidos, que não sei se serão resolvidos devido a constrangimentos existentes.

**3 – Considera importante ter em conta a capacidade de Lições Aprendidas aquando do aprontamento de uma FND? Se sim, porquê? No seu caso, houve**



**alguma situação que foi alterada, durante o aprontamento, face às informações fornecidas por esta capacidade?**

Na altura que fizemos o aprontamento ainda não estava estabelecida a BD, veio só a ser constituída mais à frente.

As Lições Aprendidas são uma responsabilidade de comando, mas no meu caso estavam centralizadas na estrutura das Operações do Batalhão. Mas as Lições Aprendidas precisam, no mínimo, daquela fase de discussão e identificação em grupo e muitas das vezes a mecânica como os Batalhões são preparados e depois são regressados e desconcentrados, faz com que este trabalho (que tem de ser feito com calma e corretamente) acabe por ser prejudicado, porque esta desconcentração da força, por vezes não é compatível com o progresso de Lições Aprendidas. Nós fizemos o relatório final de missão, onde as LI continua a ser um dos parágrafos, mas às vezes faz-se com alguma leviandade porque há limites de tempo para dar resposta e há um conjunto de documentos e atividades que têm de ser desenvolvidas no final da missão, o que por vezes não é compatível com este ciclo, do reporte da BD e fazer uma reflexão sobre o problema que foi encontrado e discutido.

Eu, a metodologia que usei, parecida com as Lições Aprendidas, foi socorrer-me àquilo que era o *know how* do meu Estado-Maior e do comando das subunidades, devido às várias vezes que FND foram enviadas para o Kosovo, o que acaba por ser uma mais valia.

Acredito que nem sempre esta mecânica seja possível dentro do Exército, uma vez que há uma falta de recursos que faz com que após a missão ser cumprida, fecha-se à chave e não há mais desenvolvimentos.

**4 - Qual foi a sua preocupação e o grau de importância que atribuiu às Lições Aprendidas, não só antes da missão mas também durante e após a mesma?**

A minha consciência diz que o meu enfoque, no que às Lições Aprendidas diz respeito, foi na preparação, porque durante a missão propriamente dita, felizmente não tive empenhamento real nenhum, tive apenas várias ativações de níveis de prontidão com núcleos de reconhecimento a saírem e a colocarem-se em posição para fazer o acompanhamento da situação. Por isso, em termos dessas Lições Aprendidas no TO decorreram daquilo que eram as recomendações do anterior Comandante e numa lógica

das preocupações que este deveria ter numa atividade quase diária, que é no *cross training* do *fire fobia*. Nós temos um conhecimento muito grande do controlo de um ataque através de cocktail molotofe, os procedimentos técnicos e táticos a fazer face a esses ataques, e quanto a essa especificação de treino há muitas forças que andam no teatro e não a têm, por isso muitas das forças recorriam a nós para dar essa formação. Sendo esta uma situação de fogo real, há um risco associado e obviamente o *know how* em termos de Lições Aprendidas é fundamental para que nós saibamos como relacionar-nos com outras forças por forma a cada um assumir as responsabilidades, se por acaso houver um acidente.

Em termos de Lições Aprendidas no TO basicamente fui confrontado com um problema, recorri telefonicamente ao comandante que eu substitui e trocamos algumas impressões sobre os assunto e ficou por aí, porque toda a outra metodologia que era necessária, para o desempenho da missão foi adquirida antes, através da riqueza das atividades realizadas no aprontamento, sendo que a ligação do comandante que apronta com o comandante que regressa é fundamental, já que há muita experiência pessoal que pode ser transmitida, independentemente do carater de cada um, há sempre uma linha de informação que é valorizada ou desprezada à sua responsabilidade. Esta forma informal acaba por ser uma das melhores para fazer a passagem de informação de comandante para comandante, porque não se pode colocar tudo nos relatórios de fim de missão, pois torna-o o praticamente ilegível.

Após a missão, as Lições Aprendidas pecam pela desconcentração da força, é que foi criado um estigma em que estas quando regressam do TO desaparecem, e para esta temática é fundamental que as estruturas, no mínimo de Estado-Maior e de Comando, não seja voláteis dessa forma, porque se não há muita informação que fica parada e esquecida. Por isso o meu esforço em relação às Lições Aprendidas foi direcionado para o aprontamento, mas também para ação no terreno.

Após a missão, posso reconhecer que poderia ter feito melhor do que o que fiz, mas as condições que me foram dadas não foram as melhores. Depois de ter chegado, estive com o Batalhão mais um mês e posteriormente tive que assumir as funções que tenho atualmente.

**5 – De que forma considera que a sua função como Comandante influenciou a aprendizagem e a alteração de certo procedimento que considerava estar incorreto, quer durante o aprontamento quer durante a missão?**

A minha cultura organizacional decorre daquilo que é a envolvimento e a velocidade com que as coisas se passam dentro das Unidades, ditas especiais em termos de combate. Muitas vezes o que se passa é que o perfil psicológico destes militares, pelas características das Unidades a que pertencem, são indivíduos que por norma têm um índice de espontaneidade muito elevado, porque são forças que teoricamente deverão estar sujeitas mais ao atrito e ao choque inicial através da surpresa, o que por vezes faz com que não nos consigamos sentar para fazer uma planificação calendarizada de cada atividade, antever os problemas que possam ser criados a essa atividade.

Na minha ação como Comandante tentei incutir no Batalhão que as coisas não podem ser deixadas para o fim, quando isso acontece o risco de sair mal é enorme, porque já não temos mais capacidade, em termos de tempo, para combater alguma falha existente. Quando por exemplo, se vai num itinerário a fazer uma patrulha, teoricamente o Comandante de Patrulha antes deverá saber qual é o itinerário, onde é que propiciamente poderão existir emboscadas ou não e já deverá ter planos de contingência para que se isso por ventura acontecer, ele já sabe que a força tem que desenvolver duma forma ou de outra. Ele aparentemente vai na viatura com uma postura de observação mas vai com todos os sentidos alerta. Se se faz isso para uma ação, é só repercutir isto para um trabalho de Estado-Maior, que basicamente é encaixar todos os eventos que são necessários para aprontar uma força e conseguir identificar os problemas que podem surgir com cada uma daquelas atividades para não por em risco quando a atividade for executada. Por isso a minha única preocupação, e creio que foi uma mais-valia em termos de comando, foi conseguir sentar o pessoal, fazer com que trabalhassem nessa planificação, e nunca deixar entrar o Estado-Maior no tempo mais tardio, porque esta é a situação em que o Comandante deixa quase de ter um plano de contingência para atuar. Outra preocupação que tive, foi também garantir que toda a gente tinha conhecimento do que é que os outros andavam a fazer.

**6 - Como vem previsto na Diretiva 98/CEME/12, a alteração dos Quadros Orgânicos contempla um Oficial de Lições Aprendidas em exclusividade ou em acumulação de funções. O seu Oficial de Lições Aprendidas tinha formação**

**específica na área em questão? Em caso afirmativo, considera que essa formação foi suficiente e esteve de acordo com as necessidades específicas da missão?**

O meu Oficial de Operações teve formação sobre esta área, consequentemente deu formação ao Estado-Maior e aos Comandantes das subunidades. Mas a dimensão da célula das operações, para o que é o trabalho desenvolvido no aprontamento e durante a missão, porque durante esta, numa situação de Reserva (como é o nosso caso) se as subunidades estão mais ou menos descansadas, quem não o está é o Estado-Maior e os diversos Comandantes de Companhia, porque há trabalho de planeamento contínuo, porque estamos constantemente a receber Ordens de Operações para preparar a força para uma determinada situação de tensão, contudo nunca acabamos por sair, mas o trabalho para o fazer, fizemos muito. Por isso o Estado-Maior não pára. Para dizer que o trabalho de Lições Aprendidas, durante a atividade em si, é um trabalho que ou há uma Lição Identificada de elevado risco e é necessário intervir de imediato, ou então é protelado, pois é necessário priorizar face ao tempo que temos disponível. Por isso as Lições Aprendidas, se não for um evento crítico, são deixadas de lado e daí era importante que, depois de tudo encerrado, as pessoas sentarem-se e desenvolverem um pouco esse trabalho. Julgo que nem sempre esta sobreposição de responsabilidade que o Oficial de Operações tem com as Lições Aprendidas se pode mostrar como operacionalizável porque há muito trabalho a fazer por este Oficial.

**7- Durante a sua missão, em algum caso, recorreu a experiências passadas pelos seus antecessores no TO, que julgou serem importantes para fazer alterar, de alguma forma, a modalidade de ação que tinha pensado executar?**

Sim. Não só as experiências do comandantes anteriores como também as experiências do *know how* humano que tinha comigo no Batalhão, e não só específicas daquele TO. Porque em termos de aprontamento não é muito o que difere de teatro para teatro em termos de aspetos logísticos e de preparação administrativa do pessoal por isso toda a problemática do aprontamento sanitário, passaportes, entre outras, e só nestas tarefas há muitos problemas que surgem. Por isso até aqui o *know how* é transmissível, independentemente do tipo de força e do TO que se é projetado. Depois, o passo seguinte são as Lições Aprendidas específicas de TO e missões (porque a

própria missão no mesmo TO vai-se alterando). Mas há sempre informação que é passada de uma forma informal que é extremamente válida.

**8 – Na sua opinião, quais são as maiores vantagens que é possível retirar da capacidade de Lições Aprendidas, em proveito de um melhor desempenho de uma FND?**

Um comandante, numa missão, tem sempre por obrigação cumpri-la, preservando o seu potencial, quer em termos de armamento e equipamento quer em termos humanos, para tal é fundamental e determinante as Lições Aprendidas, pois são um sério e importantíssimo meio para satisfação deste aspeto.

**Entrevista nº5**

**Caracterização do Entrevistado nº5:**

**Nome:** Fernando Paulo Monteiro Lúcio Gonçalves

**Posto:** Tenente-Coronel

**Arma:** Infantaria

**Função que desempenhou na FND:** Comandante do 2º Batalhão de Infantaria

**Funções Atuais:** Reserva

**Data:** 18/03/2015

**1 - Os Comandantes/Diretores/Chefes das diversas Unidades/Estabelecimentos/Órgãos são os principais responsáveis por assegurar que as lições são efetivamente aprendidas em proveito da transformação do Exército. Como Comandante, considera importante a existência de uma capacidade de Lições Aprendidas? Porquê?**

Para qualquer Comandante, de qualquer escalão, a existência de uma ferramenta destas é por si só uma mais-valia. Pode auxiliar de forma crucial o aprontamento de uma força, não só nos aspetos táticos como nos de índole administrativo-logísticos. Para estes últimos, de responsabilidade nacional, é mais fácil o seu entendimento, uma vez

que está tudo normalizado (Normas de Execução Permanente, Normas de Autoridade Técnica, Diretivas, Planos, etc.). Para os de ordem tática, desde logo é necessário orientar o treino durante a fase de aprontamento, para o que se poderá esperar no TO. No entanto, no caso particular do meu último aprontamento, não usufruímos desta ferramenta. Talvez porque ainda não esteja muito desenvolvida e porque vamos resolvendo as várias situações de acordo com os conhecimentos adquiridos em aprontamentos anteriores, pelos conhecimentos de contatos adquiridos ao longo da nossa vida militar (o que não devia acontecer, pois quem os não tem, vê a sua tarefa um pouco mais dificultada). Considero, que ainda nos falta percorrer um longo caminho e mudança de mentalidades para que as Lições Aprendidas no Exército sejam uma realidade, devendo começar para tal, pelos Comandantes a todos os níveis.

**2 - Considera que a capacidade de Lições Aprendidas influenciou de alguma forma o aprontamento da sua Força? Se sim, como?**

Não posso dizer que sim, uma vez que não utilizamos a ferramenta.

**3 – Considera importante ter em conta a capacidade de Lições Aprendidas aquando do aprontamento de uma FND? Se sim, porquê? No seu caso, houve alguma situação que foi alterada, durante o aprontamento, face às informações fornecidas por esta capacidade?**

É importante, sem dúvida, desde que forneça informação pertinente e devidamente tratada em tempo oportuno (os períodos de aprontamento e de missão, são significativamente curtos e intensos). No nosso caso específico, o que contribuiu significativamente para o normal desenrolar do aprontamento foram os conhecimentos e experiências vividas em missões anteriores, o permanente contato com a força antecessora na sua fase inicial de aprontamento e durante a sua missão, e as observações verificadas quando alguns dos elementos do Comando e Estado-Maior se descolaram ao TO para assistirem ao *Key Leaders Training* e ao reconhecimento junto da unidade que estava em operações. Considero que esta oportunidade, tenha sido a mais importante e influenciou a mudança de alguns aspetos que anteriormente não tinham sido considerados.

**4 - Qual foi a sua preocupação e o grau de importância que atribuiu às Lições Aprendidas, não só antes da missão mas também durante e após a mesma?**

Qualquer Comandante, desde logo, tem essa responsabilidade uma vez que ela está bem explícita nas diretivas de aprontamento aos vários escalões. Aquilo que foi executado, foi o prescrito nesses documentos. Por isso existia um Oficial com essa responsabilidade, o Oficial de Operações, tal como determinado nos documentos enquadrantes. No meu entender seria mais lógico ser o Chefe de Estado-Maior, uma vez que tem necessidade, por inerência das suas funções, de ter uma visão mais abrangente sobre todos os aspetos que dizem respeito ao funcionamento e emprego de um Batalhão. Os produtos do Batalhão nesta área, foram explanados nos vários relatórios produzidos (fim de aprontamento e de missão) e referidos os aspetos mais pertinentes nas audiências pós-missão.

**5 – De que forma considera que a sua função como Comandante influenciou a aprendizagem e a alteração de certo procedimento que considerava estar incorreto, quer durante o aprontamento quer durante a missão?**

Se para os aspetos administrativo-logísticos, tal como referido anteriormente, está tudo normalizado, falta por vezes cumprir só o que está determinado. Para o emprego tático em missão não é assim tão linear. É claro que os princípios devem e são seguidos, mas há muitas formas de cumprir determinada missão sem os ferir. As situações com que nos poderemos deparar são imensas e por vezes complexas. Aqui conta fundamentalmente, a sensibilidade de cada um (de quem tem poder de decisão), ouvindo os elementos que têm a responsabilidade nas diferentes áreas e um perfeito conhecimento das capacidades dos seus militares quer individualmente quer coletivamente. Em ambiente internacional, não devemos esquecer e descuidar os outros contingentes, uma vez que variadas vezes cumprem missões mais ou menos alargadas no tempo e em dimensão sob o nosso comando.

**6 - Como vem previsto na Diretiva 98/CEME/12, a alteração dos Quadros Orgânicos contempla um Oficial de Lições Aprendidas em exclusividade ou em acumulação de funções. O seu Oficial de Lições Aprendidas tinha formação**

**específica na área em questão? Em caso afirmativo, considera que essa formação foi suficiente e esteve de acordo com as necessidades específicas da missão?**

A formação foi realizada e estava prevista nos documentos enquadrantes e ministrada por elementos da RepLA durante um período de dois dias e teve como alvo o Estado-Maior e Comandantes. Como referido, considero que o Oficial de Operações não é a entidade mais apropriada. Quase sempre este elemento tem o seu tempo ocupado com a sua área específica. A formação específica foi ministrada durante o aprontamento, e na minha opinião deveria acontecer em momento mais oportuno, imediatamente antes do início do aprontamento e ou na impossibilidade, logo no seu início. (Não vou estar a empenhar o meu Oficial de Operações a 20% nas Lições Aprendidas, quando preciso dele a 120% nas operações propriamente ditas)

**7- Durante a sua missão, em algum caso, recorreu a experiências passadas pelos seus antecessores no TO, que julgou serem importantes para fazer alterar, de alguma forma, a modalidade de ação que tinha pensado executar?**

Só nas situações de rotina (patrulhamento da nossa área de interesse e o modo de operar dentro dela) e de treino em TO. A situação no TO é tão volátil e os eventos mais significativos não são cíclicos ou rotineiros e a sua localização pode verificar-se em qualquer parte do TO. Relembro que o Contingente Português no Kosovo é a Reserva Tática do Comandante da KFOR e deverá estar pronta a atuar em todo o Território do Kosovo, podendo ainda ser empregue na Bósnia-Herzegovina.

**8 – Na sua opinião, quais são as maiores vantagens que é possível retirar da capacidade de Lições Aprendidas, em proveito de um melhor desempenho de uma FND?**

As vantagens serão enormes, desde que haja uma capacidade de Lições Aprendidas útil, eficaz e acima de tudo atual e oportuno. Se não for atual não tem proveito para a força que está em aprontamento ou em missão. Por isso é que praticamente todos os comandantes recorrem ao último contingente que esteve em missão, acompanha o possível do aprontamento do seu antecessor e mantém com este



contatos informais (por vezes diários) durante a sua missão. Também são analisados os relatórios (das diferentes áreas) emitidos pela força em TO.

## **Entrevista nº6**

### **Caracterização do Entrevistado nº6:**

**Nome:** Pedro Miguel Andrade Brito Teixeira

**Posto:** Tenente-Coronel

**Arma:** Infantaria

**Função que desempenhou na FND:** Comandante do 1º Batalhão de Infantaria Mecanizado

**Funções Atuais:** Chefe da Repartição de Treino e Operações do CFT

**Data:** 12/03/2015

**1 - Os Comandantes/Diretores/Chefes das diversas Unidades/Estabelecimentos/Órgãos são os principais responsáveis por assegurar que as lições são efetivamente aprendidas em proveito da transformação do Exército. Como Comandante, considera importante a existência de uma capacidade de Lições Aprendidas? Porquê?**

O processo de Lições Aprendidas foi desenvolvido nas nossas doutrinas de referência, especificamente no âmbito do Exército dos EUA. Foi replicado, ajustado e desenvolvido depois na NATO, e nomeadamente em Portugal temos a sorte de ter JALLC, onde de alguma forma, se tem desenvolvido também todo esse processo. O Tenente-Coronel Campos também é uma referência nesse campo, uma vez que desempenhou funções nesse JALLC, e também trouxe esses conhecimentos para o Exército, naquilo que é hoje o processo de Lições Aprendidas. Portanto, há de facto uma tentativa de replicar o que de bom se sabe e se desenvolveu na NATO, sobre este processo, e o Tenente-Coronel Campos tem um reconhecido mérito nessa matéria. Por isso, é evidente que não posso dizer que não há utilidade no processo de Lições Aprendidas, elas são muito importante para que possamos dizer que não estamos sempre a inventar a roda e que não temos tempo para fazer coisas que não são as

adequadas. Isto é outra expressão forte, que é “fazer bem as coisas certas”, e eu acho que as Lições Aprendidas permitem-nos dirigir para aquilo que é essencial, porque significa que vamos aproveitar o conhecimento que já existe do anterior para atingir novos patamares. Por tudo isto, eu acho que as Lições Aprendidas, são fundamentais.

Agora, acho que as Lições Aprendidas também têm que ter um desenvolvimento ao nível das mentalidades dos diferentes militares e da ação de comando, e estou a chamar como importante a doutrina Comando/Missão, para perceber que quando queremos um planeamento centralizado e quando queremos ter ganhos de confiança dos escalões subordinados, tem que haver para mudar as nossas mentalidades e que passa por analisar o erro, desde que não seja fruto do desleixo, este é algo que tem de acontecer como um patamar necessário para atingir o um desenvolvimento superior. Ou seja, nós hoje vemos sempre o erro como uma coisa muito má e que ninguém pode errar, esta forma geral como nós hoje trabalhamos, na sociedade e no Exército em particular, com o erro, limita o uso da imaginação, da iniciativa e da proatividade, porque o que nós queremos fazer é estar quietos, não errarmos seja de que forma for. Portanto acho que o processo de Lições Aprendidas para ter sucesso também vai trazer mudanças nesta aproximação ao erro.

Para concretizar, dizer que este processo de Lições Aprendidas para ter sucesso e para atingir os efeitos e finalidades para que ele foi criado, tem que ter pessoas, de forma contínua e em número suficiente nas diferentes áreas, para permitir que existam Lições Aprendidas e depois para as replicar na preparação, treino e proficiência das forças no produto operacional. Porque se não, fazemos um processo muito bonito, criamos as Lições Aprendidas e depois ninguém as utiliza para nada.

## **2 - Considera que a capacidade de Lições Aprendidas influenciou de alguma forma o aprontamento da sua Força? Se sim, como?**

O 1º Batalhão de Infantaria Mecanizado e a Brigada Mecanizada, mas falo pelo Batalhão, tem uma estrutura de quadros de Oficiais e Sargentos que permite que dentro deste, haja uma continuidade e transferência de conhecimentos. Isto deve-se aos homens e mulheres que servem o Batalhão, mas também à estrutura de categoria de Sargentos e Oficiais que lá estão. E isso permite que o Batalhão tenha um manancial de conhecimento, em vinte missões nos Balcãs, no Afeganistão, em Timor, etc, que tem continuamente a ser transferido, porque há pilares das diferentes categorias, que

permitem a transmissão de conhecimento numa lógica de continuidade. Nesse sentido o Batalhão, para além do que tem escrito em artigos, inclusive na BD de Lições Aprendidas, tem permitido que o Batalhão não comece sempre da estaca zero, ou seja, (esta frase também é forte) que haja sempre uma “procura incansável do aperfeiçoamento contínuo”. É esta continuidade que permite a um militar atingir novos patamares de desempenho da força e portanto nesse sentido, as Lições Aprendidas ao nível do Batalhão e a nível do que o existe na Base de Dados do Exército, contribuíram naturalmente para que, não só que o Batalhão procurasse fazer melhor, fazer bem as coisas certas, mas também incentivou o Batalhão a partilhar aquilo que é o seu modesto contributo para o Exército no âmbito das suas Lições Aprendidas.

**3 – Considera importante ter em conta a capacidade de Lições Aprendidas aquando do aprontamento de uma FND? Se sim, porquê? No seu caso, houve alguma situação que foi alterada, durante o aprontamento, face às informações fornecidas por esta capacidade?**

Sim, nós poderemos destacar três áreas. Uma, no âmbito da manobra, que tem a ver com o que é a doutrina para as operações militares, nomeadamente de uma operação de controlo de tumultos. Outra, no emprego de sistemas não tripulados em apoio às operações. E uma última na área do emprego de sistemas de comando e controlo do Exército em prol da força. Nós sobre as três, desenvolvemos e escrevemos para a BD de Lições Aprendidas contributos que foram vertidos depois no relatório de fim de missão. Ainda durante o aprontamento, com aquilo que foi sendo identificado e que era o nosso posicionamento sobre estas áreas, fomos escrevendo e inserimos na BD.

Portanto, acho que aquilo que existiu, foi uma procura do que vimos do que se estava a fazer e do que nós entendíamos que era o correto, foi motivante para nós poder debater esses assuntos com o que já existia, e propor alterações que julgávamos adequadas, e que salvo melhor opinião, depois da missão foram confirmadas no terreno, de acordo com as propostas que tínhamos feito.

**4 - Qual foi a sua preocupação e o grau de importância que atribuiu às Lições Aprendidas, não só antes da missão mas também durante e após a mesma?**

Desde o início, na nossa diretiva de planeamento da força, procuramos ativar a rede de Lições Aprendidas, através da designação e nomeação no Batalhão de um Oficial de Lições Aprendidas. Esse trabalho ficou centrado no Oficial de Operações, mas houve a preocupação de relatar e de descrever permanentemente as ações que fazíamos. Tal serviu para que todas as entidades, ao nível do comando das subunidades até ao mais baixo escalão, incluindo sargentos, tivessem a responsabilidade de contribuir para as Lições Aprendidas. Como isto estava instituído no *modus operandi* do Batalhão, julgo que depois foi mais fácil no fim, pegar nisso e inserir no relatório de fim de missão e na BD. Ou seja é fundamental ter ativada a rede Lições Aprendidas dentro do Batalhão, e se essa rede de Lições Aprendidas estiver associada à preocupação de partilhar/relatar/redigir, desde que não haja preocupações de segurança, aquilo que são as suas experiências ao nível tático das operações, do treino operacional, etc., julgo que todo este processo de Lições Aprendidas sai mais enriquecido.

**5 – De que forma considera que a sua função como Comandante influenciou a aprendizagem e a alteração de certo procedimento que considerava estar incorreto, quer durante o aprontamento quer durante a missão?**

Nada se faz sozinho e muito menos no comando de unidades, repartições, divisões, etc., o trabalho em equipa é fundamental. A doutrina comando/missão é essencial que todos a saibam aplicar, com as diferentes individualidades de cada um, como é natural, mas a doutrina Comando/missão ajuda a termos bons resultados nas Lições Aprendidas. Porque ao descentralizarmos a iniciativa nos escalões subordinados podemos ter mais conhecimento adquirido, novas coisas a chegar e a contribuir para as Lições Aprendidas. Portanto nesse sentido, revendo-me como defensor do que é a doutrina Comando/Missão e verificando a mais-valia de poder trabalhar em equipa e de ter o envolvimento de todos nesse processo, é claro que a Unidade sai a ganhar, na forma como melhora a coerência e credibilidade do seu produto operacional, ganha na motivação dos quadros, em que todos se sentem a contribuir para algo melhor, que é ao fim ao cabo, aquilo que todos devem desejar, para quem serve a nossa instituição, que é o Exército. Por isso eu acho que se há alguma coisa em que me possa rever de ter

contribuído, foi no sentido de alimentar a implementação da doutrina Comando/missão e de visualizar o erro como algo que nos permite atingir novos patamares de desenvolvimento, e não ver o erro como algo sempre muito negro, isto porque tinha a noção de que quando acontecia um erro não era por desleixo, não era porque alguém não ter vontade de fazer o seu trabalho, era porque havia um desejo de melhorar as coisas, no sentido de ter um nível melhor. Esse poderá ter sido o meu contributo, numa lógica da doutrina Comando/missão do que são os valores militares, do que se entende pela aproximação ao erro, e que são ao fim ao cabo, aquelas três máximas que praticamos no Batalhão, que tem a ver com Confiança, Resiliência e com Inovação. Estes são os três chavões que o Batalhão defendeu.

**6 - Como vem previsto na Diretiva 98/CEME/12, a alteração dos Quadros Orgânicos contempla um Oficial de Lições Aprendidas em exclusividade ou em acumulação de funções. O seu Oficial de Lições Aprendidas tinha formação específica na área em questão? Em caso afirmativo, considera que essa formação foi suficiente e esteve de acordo com as necessidades específicas da missão?**

Sim, sem dúvida. O Oficial de Operações teve formação e outros quadros também a tiveram, inclusive tenho que salientar que o Major Dias disponibilizou-se a ir ao Batalhão dar formação a mais quadros. Isso foi muito benéfico, o que permitiu alargar o manancial de conhecimento a mais quadros e dessa forma incentivar a utilização de todo o processo.

**7- Durante a sua missão, em algum caso, recorreu a experiências passadas pelos seus antecessores no TO, que julgou serem importantes para fazer alterar, de alguma forma, a modalidade de ação que tinha pensado executar?**

Sim, claramente, nós ouvimos os Comandantes anteriores que estiveram no Kosovo. O próprio Batalhão e eu, tínhamos estado no Kosovo em 2006, e portanto alimentamo-nos dessas experiências passadas, não vertidas ainda na BD de Lições Aprendidas, mas apoiamo-nos nos reconhecimentos anteriores para de alguma forma moldarmos aquilo que queríamos fazer no teatro. Basicamente houve uma convergência do que era o posicionamento do Batalhão para as questões do treino operacional, com a situação particular no TO do Kosovo, e foi destas duas coisas que saiu o plano de

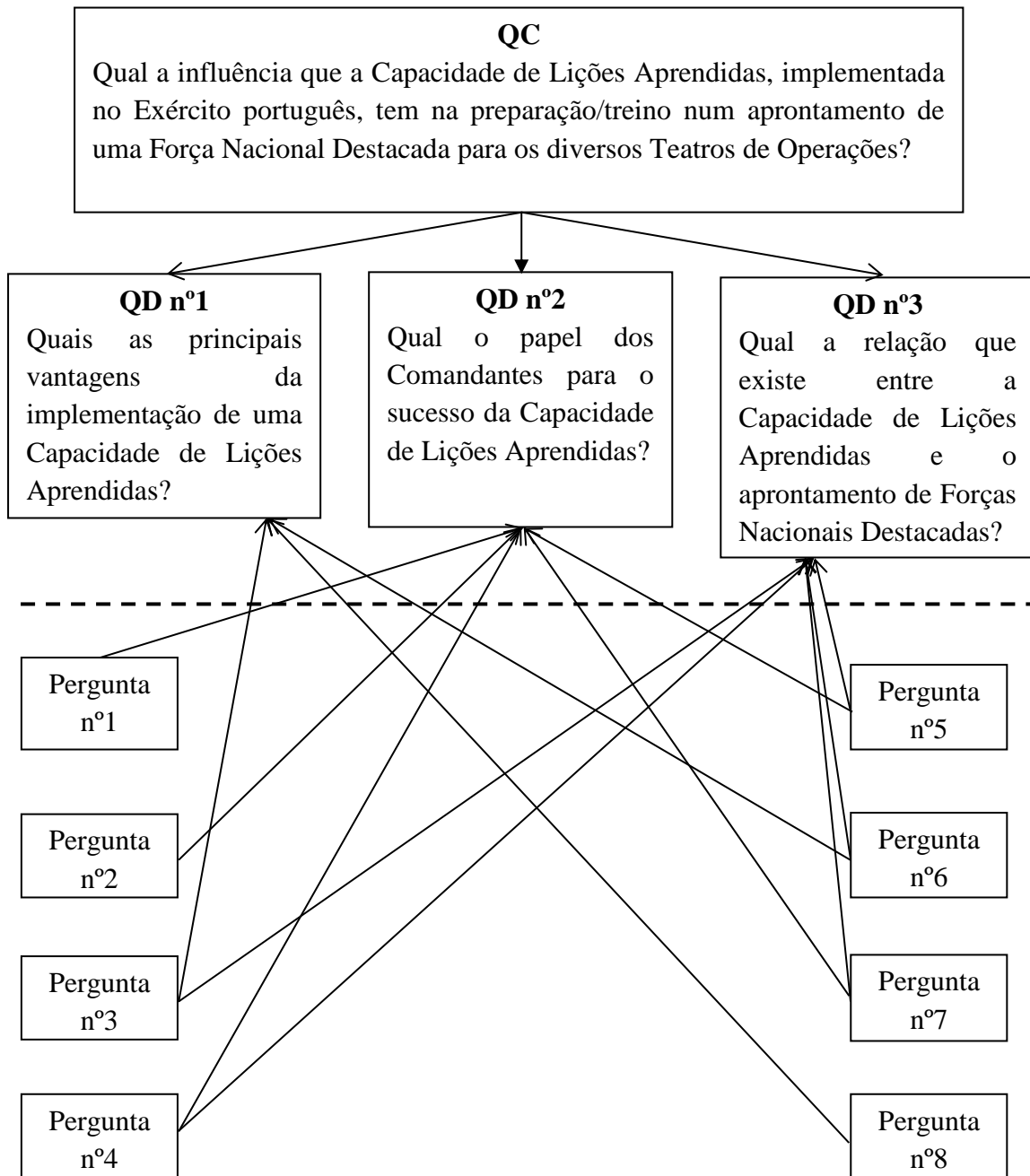
operações *paradigm shift* do Batalhão e que reflete o posicionamento do Batalhão com todo o conhecimento que vem de trás para cumprir a missão no teatro.

**8 – Na sua opinião, quais são as maiores vantagens que é possível retirar da capacidade de Lições Aprendidas, em proveito de um melhor desempenho de uma FND?**

Não diria que é só da FND, nós temos que abrir o benefício das Lições Aprendidas ao Exército como um todo e ao seu produto operacional. A FND é uma parte desse produto operacional, mas aqueles que eventualmente não estão empregues em FND, vão ter que ter um produto operacional, nós num Exército profissional não podemos admitir que só a FND é um produto operacional. Todo o efetivo do Exército tem um produto operacional, e assim sendo, as Lições Aprendidas contribuem para todo o produto operacional do Exército. Por isso as Lições Aprendidas devem ser continuamente sustentadas, devem, naturalmente, apoiar o treino operacional que se realiza ao nível de todo o Exército, com a finalidade de continuar a procura incansável do aperfeiçoamento contínuo. Este nunca para, nós podemos fazer sempre mais e melhor, podemos sempre aperfeiçoar o que existe, numa lógica da realidade, da circunstância que nos envolve, de adaptar e ajustar. Ficar parado e ser cinzento na instituição militar, não deverá ser uma atitude constante. Portanto há momentos, e nós devemos procurar isso, principalmente em momentos de grande globalização, em que a tecnologia cresce dia-a-dia, isso traz efeitos e implicações para Tática e nós devemos estar despertos para isso e portanto as Lições Aprendidas devem alimentar esse ciclo. Naturalmente que não vejo só apenas as Lições Aprendidas, vejo por exemplo o desenvolvimento de algo mais para que contribua para o melhor produto operacional do Exército, mas as Lições Aprendidas ainda podem emergir mais do que apenas o produto operacional. Mas eu estou focado no produto operacional, que é aquilo que eu trabalho, e é aquilo que como Comandante da força sinto que é o prioritário. Sendo que, ao fim ao cabo, o produto operacional traduz uma capacidade do planeamento de defesa, que é a capacidade de empenhamento da força, nesse sentido o treino operacional é decisivo.

## Apêndice D

### Estudo Base da Análise das Entrevistas



**Quadro nº 10 - Expressões Chave das Respostas**

Fonte: Autor

Pergunta	Expressões Chave das Respostas
1	<ul style="list-style-type: none"> <li>• É uma capacidade muito importante para que não se viva numa constante ação de tentativa e erro;</li> <li>• Melhoria nos processos de aprendizagem;</li> <li>• Organização aprendente;</li> <li>• Atuação/ação de comando baseada na experiência;</li> <li>• Planeia-se com base nas experiências dos antecessores sem se passar pelo processo de Lições Aprendidas;</li> <li>• Mudança de mentalidades, começando pelos Comandantes;</li> <li>• Partilha de informação, para uma melhoria de ação de comando e evitar a repetição de erros.</li> </ul>
2	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Registrar os acontecimentos como informação potencialmente útil;</li> <li>• Saber qual o processo de Lições Aprendidas implementado e a responsabilidade individual na obtenção de observações;</li> <li>• Transferência de conhecimento;</li> <li>• Planeamento do treino baseado na partilha de informação e experiências;</li> <li>• Registrar para apoiar o treino de forças subsequentes;</li> <li>• Incentivar à partilha de contributos para o Exército.</li> </ul>
3	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Não cometer os erros do passado;</li> <li>• Alterações pontuais baseadas na partilha de informação;</li> <li>• Preparação e treino da força baseada na partilha de experiências;</li> <li>• Pouco tempo no final da missão para recolher e tratar Observações, Lições e BP, para que possam contribuir para o treino de CN futuros;</li> <li>• Treino baseado na experiência e no conhecimento adquirido em missões anteriores;</li> <li>• Contributos no âmbito da doutrina, treino e formação, emprego</li> </ul>



	de meios e comando e controlo.
4	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Valorização das Lições Aprendidas pela existência de alguém com experiência nesta área;</li> <li>• Com base na experiência obtida, contribuir para o aprontamento de forças subsequentes;</li> <li>• Execução da missão com base na passagem de experiências vividas por anteriores Comandantes;</li> <li>• Grande importância na produção de lições após a desconcentração da força;</li> <li>• A fim de reforçar a partilha de informação, criar uma estrutura dedicada de Lições Aprendidas dentro da força, para que possa relatar e descrever as ações realizadas.</li> </ul>
5	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Alteração de procedimentos durante todas as fases da missão;</li> <li>• Mentalidade aberta a alterações que advêm do processo de Lições Aprendidas;</li> <li>• Partilha de informação baseada nos relatórios de forças antecedentes;</li> <li>• Transferência de conhecimento pela partilha de experiências;</li> <li>• Processo contínuo de revisão de procedimentos através da Revisão Após Ação;</li> <li>• Liderança apoiada na experiência;</li> <li>• Partilha contínua de informação;</li> <li>• Liderança descentralizada para adquirir conhecimento e contribuir para o Processo de Lições Aprendidas;</li> <li>• Assumir o erro como um processo mal implementado e corrigi-lo imediatamente.</li> </ul>
6	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Os OfLA tiveram formação específica;</li> <li>• Acumulação de funções é pouco rentável;</li> <li>• A formação é insuficiente para despertar as pessoas para esta temática;</li> <li>• O OfLA tem de perceber, absorver, viver e transpirar o processo;</li> <li>• Realizar a formação antes de iniciar o aprontamento;</li> </ul>

	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Devido à acumulação de funções, existe um adiamento das Lições Aprendidas face a outro cargo;</li> <li>• O OfLA deve ser o Chefe de Estado-Maior;</li> <li>• Alargar o conhecimento a mais quadros e incentivar à utilização de todo o processo.</li> </ul>
7	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Necessidade de passar o conhecimento entre as forças;</li> <li>• Realização de contatos diretos com forças antecessoras para trocar informação, molda o comportamento dos sucessores;</li> <li>• Relação da informação passada de forma informal com as Lições Aprendidas;</li> <li>• Experiência dos militares influência a tomada de decisão.</li> </ul>
8	<ul style="list-style-type: none"> <li>• BD de Lições Aprendidas evita cometer erros e omissões;</li> <li>• Realimentar, otimizar e evoluir o sistema e identificar mudanças de contexto;</li> <li>• Inevitabilidade do desaparecimento das organizações face à inexistência de uma capacidade de Lições Aprendidas;</li> <li>• Fechar o ciclo, rever processos e reorientar esforços;</li> <li>• Formação baseada nas experiências passadas nos TO;</li> <li>• Ineficácia do processo face à passagem de conhecimento informal</li> <li>• Preservação do Potencial de Combate;</li> <li>• Se não for útil, eficaz e oportuno não tem proveito;</li> <li>• Necessidade de sustentar as Lições Aprendidas para apoiar o treino operacional, aperfeiçoando e adaptando o que existe.</li> </ul>

## Anexos

### Anexo A – Estrutura Tipo de Lições Aprendidas no Exército

A cada escalão ou nível hierárquico os Comandantes, Diretores ou Chefes são os principais responsáveis pelas Lições Aprendidas, existindo contudo elementos desta área para os auxiliar. Ao nível Exército, como elemento de Lições Aprendidas existe um Grupo de Lições Aprendidas do Exército (GLAE) e a RepLA, nos restantes escalões que tenham Estado-Maior, possuem um OfLA e um Grupo de Trabalho de Lições Aprendidas (*Lessons Learned Working Group* – LLWG) (EME, 2012).

Escalão/Nível	Comandante/Diretor/Chefe	Elementos de Lições Aprendidas
<p>xxxx</p> <p>Exército</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Chefe do Estado-Maior do Exército (CEME)</li> <li>• Vice-Chefe do Estado-Maior do Exército</li> </ul>	<p>Conselheiro Lições Aprendidas</p> <p>GLAE</p> <p>RepLA Direção de Doutrina</p>
<p>***</p> <p>IGE, EME, CFT, CmdPess, CmdLog, CID e AM</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Tenente-general</li> </ul>	<p>Of de Lições Aprendidas</p> <p>LLWG</p>
<p>x</p> <p>Brigadas, Direções, Colégio Militar, Institutos e Escola Serviço de Saúde</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Major-general</li> </ul>	<p>Of de Lições Aprendidas</p> <p>LLWG</p>
<p>III</p> <p>Divisões do EME, Escolas Práticas, Regimentos, Centros, etc.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Coronel</li> </ul>	<p>Of de Lições Aprendidas</p> <p>LLWG</p>
<p>II</p> <p>Batalhão/Grupo, Repartição</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Tenente-coronel/Major</li> </ul>	<p>Of de Lições Aprendidas</p> <p>LLWG</p> <p>Só nos Batalhões/Grupos com Estado-Maior (EM)</p>
<p>I</p> <p>Companhia/Bateria/Esquadrão</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Capitão</li> </ul>	<p>O comandante de Companhia/Bateria/Esquadrão</p>

Figura nº 5 - Estrutura Tipo de Lições Aprendidas no Exército

Fonte: EME, 2012, p. 2-12